

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование кадровой политики предприятия в области подготовки кадрового резерва

УДК 005.963.1:005.966-057.17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ71	Лантина Екатерина Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Чистякова Н.О	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Экономика и управление на предприятии в нефтегазовой отрасли	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ71	Лантиной Екатерине Игоревне

Тема работы:

Совершенствование кадровой политики предприятия в области подготовки кадрового резерва	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Объект исследования: ООО «Норд Империял» Совершенствование кадровой политики предприятия в области подготовки кадрового резерва. Исходные данные: нормативные документы, учебная литература, учетные данные предприятия.
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Совершенствование кадровой политики предприятия в области подготовки кадрового резерва.</p> <p>Теоретические и практические подходы формирования кадровой политики предприятия, анализ кадрового состава предприятия, формирования кадрового резерва как часть политики организации, разработка положения о кадровом резерве.</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Таблица 4 – Источники резерва кадров на замещение должностей Таблица 5 – Критерии отбора в кадровый резерв</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Корпоративная социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Н.В</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ71	Лантина Екатерина Игоревна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ71	Лантиной Екатерине Игоревне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Комфортное рабочее место, которое полностью оснащено борудованием для безопасной работы на предприятии. Все электроприборы имеют разрешение на эксплуатацию. В помещения устанлено освещение, котрое соответствует всем нормам, а также есть команата отдыха и кондиционер для комфортной работы.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Эко-стандарты ISO 9000 и 14001; - Стандарт для оценки социальных аспектов систем управления SA 8000; - Стандарт промышленной безопасности и здоровья OHSAS 18001 Стандарт OHSAS 18001 «Система оценки профессиональной безопасности и здоровья».</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Подарки на праздники: новый год, день рождения Обучение сотрудников компании для повышения квалификации Внутренние конкурсы предприятия Медицинское страхование</p>
--	--

<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Пожертвование в детские дома Помощь в финансировании спортивных мероприятий для населения Помощь в строительстве спортивных площадок обязательная утилизация отходов производства и потребления; экологический мониторинг на всех месторождениях, проектов нормативов предельно-допустимых сбросов для канализационно-очистных сооружений на объектах группы компаний;</p>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014) -организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны: технический перерыв, проветривание, – ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск – не менее 7 календарных дней; – повышение оплаты труда – не менее 4% тарифной ставки (оклада).</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 10 – Стейкхолдеры ООО «Норд Империял» Таблица 11- Структура КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ71	Лантина Екатерина Игоревна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 121 страницу, 4 рисунков, 12 таблиц, 49 использованных источников.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый резерв, кадровое планирование.

Объектом исследования является ООО «Норд Империял».

Цель работы совершенствование кадровой политики предприятия в области подготовки кадрового резерва. В процессе исследования проводился анализ кадрового состава предприятия, анализ накладных расходов. В результате исследования разработано положение о кадровом резерве с критериями отбора, подбора и оценки персонала. Предложены программы обучения по направлениям специальности.

Степень внедрения: Разработанное положение о кадровом резерве и рекомендованные программы обучения планируется внедрять на предприятии ООО «Норд Империял».

Область применения: для комплексного анализа производственной деятельности нефтедобывающих предприятий.

Экономическая эффективность значимость работы заключается в том, что предлагаемые результаты исследования могут быть использованы для совершенствования кадровой политики и деятельности объекта исследования в целом, также сокращение затрат на поиски специалистов на сторонних ресурсах.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования.

Стратегический резерв – кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей.

Оперативный резерв – кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки.

Ассессмент-центр (assessment) – один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

Сокращение

В настоящей работе применены следующие сокращения:

ООО: Общество с ограниченной ответственностью

OVL: ONGC Videsh Limited

ИФС: ИмпериялФракСервис

ONGC: Oil and Natural Gas Corporation Limited

SWOT: сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

Оглавление

Введение.....	11
1 Анализ теоретических и практических подходов к формированию кадровой политики на предприятиях нефтегазовой отрасли	14
1.1 Основные характеристики и понятия кадровой политики	14
1.2 Приоритетные направления и типы кадровой политики	21
1.3 Этапы и виды кадрового планирования	28
2 Формирование кадрового резерва как часть политики предприятий.....	35
2.1 Понятия, методы и подходы создания кадрового резерва.....	35
2.2 Основные проблемы формирования кадрового резерва	44
2.3 Зарубежный и Российский опыт формирования кадрового резерва	53
2.4 Совершенствование кадрового резерва путем применения технологии Ассесмент-центр на предприятии.....	66
3 Анализ кадровой политики предприятия ООО «Норд Империял»	73
3.1 Общая характеристика предприятия.....	73
3.2 Разработка положения о кадровом резерве « ООО Норд Империял»	87
4 Социальная ответственность	101
4.1 Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности	101
4.2 Анализ эффективности программы КСО в ООО «Норд Империял»	110
4.3 Затраты на проведение программ КСО	112
4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	113
Заключение	115
Список использованных источников	118

Введение

В современных условиях одним из направлений совершенствования кадровой политики является работа с кадровым резервом, которая помогает избежать рисков назначения на должность, сотрудника, который не обладает нужными компетенциями на должность.

Проводя анализ кадровой политики предприятий на современном рынке, можно сказать о том, что кадровый резерв является важнейшей составляющей деятельности организации, но руководство предприятия не всегда уделяет должное внимание его формированию. В процессе управления персоналом, безусловно, есть своя система назначения заработной платы, увольнения и приема сотрудников, применения поощрений и наказаний, выдача премий. Но, чтобы система была эффективной, управление персоналом должно придерживаться кадровой политики, в основе которой необходима программа по формированию резерва кадров выдвижения.

При помощи современных компьютерных технологий возникает возможность осуществлять многокритериальное сравнение деловых качеств и использовать различные информационно-организационные модели, алгоритмы и пакеты программ для создания необходимого состава кадрового резерва, а также определить эффективность работы специалистов.

Актуальность темы исследования. Подготовка кадров является сложным многоуровневым процессом, требующим исключительного внимания со стороны руководящих должностей, поддержки специалистов по профессиональному развитию. Ведущую роль в системе работы с кадровым резервом принадлежит сотрудникам кадров. Проведя анализ практики их деятельности, следует отметить, что в настоящий момент они активно ведут поиски в области формирования системы диагностики кадров управления. От эффективности работы этой системы, во многом будет зависеть успешность деятельности данной организации, т.к. управление организацией является одним из приоритетов для руководителей высшего уровня.

Объектом исследования является кадровый резерв ООО «Норд Империял» местонахождение которой г. Томск.

Цель – разработка положения кадрового резерва и создание программ обучения сотрудников.

Предметом исследования: кадровый резерв как метод совершенствования кадровой политики предприятия.

Для анализа были использованы учебная литература, периодические издания, данные по сотрудникам предприятия и за 2017 - 2019 года ООО «Норд Империял» .

Для достижение поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Провести анализ теоретических и практических подходов к формированию кадровой политики на предприятиях нефтегазовой отрасли;
2. Рассмотреть основные характеристики и понятия кадровой политики;
3. Изучить этапы и виды кадрового планирования;
4. Рассмотреть понятия, методы и подходы формирования кадрового резерва;
5. Изучить основные проблемы формирования кадрового резерва;
6. Проанализировать зарубежный и российский опыт формирования кадрового резерва
7. Разработать положение о кадровом резерве и программы обучения сотрудников.

Научная новизна выпускной квалификационной работы:

1. Систематизация научного знания в области экономики труда, связанного с развитием управленческих компетенций сотрудников предприятия;
2. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию кадрового резерва на предприятии нефтегазовой отрасли.

Практическая часть работы заключается в разработке и введение положения о формировании кадрового резерва на ООО «Норд Империял».

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия нужно внедрять по работе с персоналом в ООО «Норд Имperiал», что будет способствовать повышению кадрового потенциала компании.

1 Анализ теоретических и практических подходов к формированию кадровой политики на предприятиях нефтегазовой отрасли

1.1 Основные характеристики и понятия кадровой политики

Главной задачей системы управления персоналом – является обеспечение четкого выполнения персоналом задач и функций, поставленными и определенными в соответствие с целями организации. Для обеспечения полного выполнения поставленных задач персоналом в организации должна быть сформулирована кадровая политика, которая определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Персонал, трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально психологических вопросах управления персоналом на предприятии

Хорошо подобранный трудовой коллектив - одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия[1].

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личные установки, психологические предпочтения.

Какие бы технические возможности, организационно – управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать

эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать.

Структуру предприятия нужно рассматривать как составляющую вещественного и человеческого капитала.

Новые производственные системы состоят не только из совершенных машин и механизмов, которые практически не делают ошибок. Они включают также и людей, которые должны работать в тесном взаимодействии, быть готовыми к выработке и реализации новых идей. Обеспечить тесное взаимодействие множества людей в ходе решения сложнейших технических производственных проблем невозможно без глубокой заинтересованности каждого в конечном результате и сознательного отношения к работе. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности[2].

Современная рыночная экономика предъявляет достаточно жесткие требования к обеспечению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и национальных экономик в целом. Так, одной из важнейших задач является максимально эффективное использование кадрового потенциала. В свою очередь, для достижения поставленной цели необходима четко разработанная кадровая политика как на уровне государства, так и на уровне отдельно взятого предприятия, с учетом особенностей, требований, возможностей и потребностей экономики и/или предприятия.

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянноизменяющейся структурой организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чистотеоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике.

Главная проблема состоит в несовпадении уровней развития систем управления организацией и систем управления персоналом, которые ориентированы сегодня в основном лишь на повышение качества человеческих ресурсов. Кадровая политика должна в полной мере отражать новые исторические условия развития общества. Одной из основных проблем формирования кадровой политики в условиях сегодняшней социально-экономической ситуации в нашей стране является дисбаланс между спросом и предложением на специалистов определенных квалификации и профессии.

По словам Феликса Кугела, вице-президента и управляющего директора кадровой корпорации ManpowerGroup по России и странам СНГ, «особые сложности Россия испытывает при подборе специалистов технических специальностей, инженеров, менеджеров по продажам, операторов на производстве». Данный факт должен отражаться в кадровой политике организаций, в частности в области выбора методов развития персонала.

Немаловажным фактором, формирующим тот или иной подход к кадровой политике организации, является сложившаяся новая экономическая парадигма – экономика знаний.

С учетом меняющихся условий в современной мировой экономике, ее трансформации, а также в подходе к оценке человеческого капитала, его роли в развитии общества, особое внимание заслуживает вопрос эволюции кадровой политики. В 21 веке мировое сообщество вступило на путь инновационного развития, важным фактором которого является интеллект, знание, а значит – сам человек. Под «экономикой знаний», или «экономикой, основанной на знаниях», подразумевается такой тип экономики, в котором знания играют решающую роль [2].

Таким образом, главной сферой, в которой формируется экономика знаний, является сфера образования. В эпоху экономики знаний происходит эволюция кадровой политики, которая заключается в том, что в производстве ставка делается не на количество сотрудников, а на профессиональное качество кадров.

В условиях современной рыночной экономики управление персоналом и подбор кадров является одной из основных задач, стоящих перед любой организацией, будь то малый, средний бизнес или ТНК.

В новых экономических условиях организации необходимо научиться эффективно управлять пулом знаний своего персонала, что включает в себя как аккумуляцию, так и развитие и распределение новых знаний и служит источником инноваций[2].

Основная цель кадровой политики — внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед предприятием и обществом. Термин «кадровая политика» — один из самых старых, но наименее определенных в терминологии HR-менеджмента. Составляющими элементами кадровой политики в целом, каждая из которых призвана решать определенные вопросы, являются следующие:

- политика найма и поведения на рынке труда;
- политика использования персонала;
- компенсационная политика;
- политика высвобождения;
- позиционирование менеджмента.

Причинами повышения значения кадровой политики являются:

- с точки зрения интересов предприятия — рост требований к качеству выполняемой персоналом работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия и оказываемое персоналом социальное давление на руководство;
- с точки зрения работников — кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, на создание уверенности в завтрашнем дне;

– с точки зрения интересов отдельной личности – значительный рост в течение последних десятилетий уровня жизни, и как результат, рост уровня и содержания требований населения к профессиональной деятельности[3].

Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становятся постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы в этом направлении состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства.

Центральным звеном этого механизма является единая система непрерывной подготовки и переподготовки кадров. Результативность обучения и эффективность учебного процесса повышаются за счет широкого применения автоматизированных обучающих систем, тренажерных комплексов и различных имитаторов технологических процессов и современных технических средств[3].

Таким образом, на современном этапе кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Ее основными направлениями являются следующие:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач организации;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области

персонала, разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов: внешние (по отношению к организации) и внутренние[3].

Особенности законодательного регулирования трудовых отношений. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми представляются следующие:

- цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;
- стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов;
- условия труда. Степень требуемых физических и психических усилий, степень вредности работы для здоровья, месторасположение рабочих мест, продолжительность и структурированность работы, взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач; понимание и принятие цели организации. Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекаете

льных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации; качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной, продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

Важно, чтобы независимо от того, какой стиль руководства предпочитается конкретным менеджером, достигались следующие цели в области работы с персоналом: максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника; обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы; получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации. Стратегия деятельности предприятия показывает, чего надеются достигнуть главные руководители организации этой области в течение длительного периода времени.

Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации. Стратегия организации может быть описана по двум основным параметрам: длительность планирования и тип стратегии.

Под длительностью планирования в данном случае понимаются уровень просматриваемых перспектив: стратегический уровень, управленческий уровень, практический уровень. Тип же стратегии задает основные варианты целей организации: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная, круговорота. Кадровая политика должна сводиться не только к принципам, и правилам набора персонала, но и создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне[5].

Поэтому, основной задачей руководителя организации является разработка эффективной кадровой политики предприятия, предполагающей наем квалифицированного персонала и обеспечивающей в повседневной

кадровой работе учет интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика в любой организации должна беспрекословно следовать предусмотренным Конституцией РФ правам и обязанностям граждан, относящимся к трудовой области. При этом за нарушение положений ТК, правил внутреннего распорядка и прочих локальных документов возможно применение определенного вида наказания[6].

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что реализация кадровой политики организации напрямую зависит от потенциала сотрудников, а также правильно выбранной стратегии с учетом всех факторов, влияющих на ее формирование.

1.2 Приоритетные направления и типы кадровой политики

Современный этап экономического развития большинства стран мира ставит перед организациями различные проблемы в области кадровой политики. Причем актуальность их решения постоянно растет.

Классификация типов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую политику. В зависимости от непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику[5].

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства организации не имеется четко выраженной программы действий по отношению к персоналу и кадровая политика направлена на устранение негативных последствий. Особенности работы кадровой службы в этом случае являются следующие:

- отсутствие прогноза потребностей в персонале;
- отсутствие средств оценки персонала;
- отсутствие анализа кадровых проблем и причин их возникновения;

- отсутствие диагностики кадровой ситуации в целом;
- работа руководства в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые оно стремится погасить любыми средствами без попыток понять причины их возникновения.

Реактивная кадровая политика характерна для предприятий, руководство которых своевременно выявляет симптомы кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтов, отсутствие мотивации у персонала и т.д.) и принимает меры по разрешению возникающих проблем.

В зависимости от степени рациональности оснований для кадрового прогнозирования и разработки соответствующих программ развития выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную (осознаваемую) и авантюристическую (нерациональную, поддающуюся алгоритмизации и описанию).

- ориентация руководства на понимание причин возникновения проблем;
- наличие средств диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи;
- рассмотрение кадровых проблем в рамках программы развития предприятия, определение путей их решения;
- трудности при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию[7].

Отличительными особенностями превентивной кадровой политики являются следующие:

- наличие у кадровой службы, помимо средств диагностики, средств прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период;
- краткосрочное и среднесрочное прогнозирование потребностей в кадрах (количественное и качественное) в рамках программы развития организации, формулирование задач по развитию персонала;

- проблема с разработкой целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Отличительными особенностями активной кадровой политики являются следующие:

- снабжение организации квалифицированной рабочей силой, ее дальнейшее развитие и стабилизация;
- разработка антикризисных кадровых программ кадровой службой и их постоянный мониторинг и корректирование в зависимости от изменений внешней среды;
- ориентация на стратегические факторы успеха, каковыми являются:
 - а)приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
 - б)высокое качество продукции;
 - в)необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;
 - г)использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
 - д)чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
 - е)адаптивные и гибкие организационные структуры.

В зависимости от степени рациональности оснований для кадрового прогнозирования и разработки соответствующих программ развития выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную (осознаваемую) и авантюристическую (нерациональную, мало поддающуюся алгоритмизации и описанию).

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет качественный диагноз практик управления персоналом, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает как средствами диагностики персонала, так и

средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Составной частью прогноза является также программа кадровой работы с вариантами ее реализации[8].

При авантюристической кадровой политике руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, но не учитывающие возможное изменение ситуации. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном уровне.

В зависимости от степени открытости организации по отношению к внешней среде выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии, готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, независимо от его прежнего места работы. Данная кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на набор персонала только из числа кандидатов, работающих внутри организации. Подобная кадровая политика характерна для предприятий, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы и организационной культуры[9].

По долгосрочности планирования карьеры сотрудников выделяют краткосрочную и долгосрочную кадровую политику.

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации.

Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации.

В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики, на которых будет основываться построение кадрового резерва. Также они существенно облегчат задачу кадрового персонала задача которого следовать этим характеристикам. (табл.1)[9].

Таблица 1–Направления кадровой политики

№ п/п	Направления	Принципы	Характеристика
1	Управление персоналом организации	Основной принцип: Необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтения интересам организации.
2	Подбор и расстановка персонала	Принцип: соответствия; профессиональной компетенции; практических достижений; индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека; уровень знаний, соответствующий требованиям должности; требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и работы подчиненных); облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства

Продолжение Таблицы 1

3	Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: конкурсности; ротации; индивидуальной подготовки; проверки делом; соответствия должности; регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей.	отбор кандидатов на конкурсной основе; планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали; подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе; эффективная стажировка на руководящих должностях; степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент; оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4	Оценка и аттестация персонала	Принцип: отбора показателей оценки; оценки квалификации; оценки выполнения заданий;	система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок; пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности; оценка результатов деятельности.
5	Развитие персонала	Принцип: повышения квалификации; самовыражения; саморазвития;	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала; самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения; способность и возможность саморазвития.
6	Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы принцип равномерного сочетания стимулов, санкций; принцип мотивации;	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей; побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда;

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации [11].

Цель кадровой политики обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей; организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности)[12].

Таким образом нужно понимать, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. А процесс напрямую зависит от типа кадровой политики.

1.3 Этапы и виды кадрового планирования

Кадровое планирование – это анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание. На сегодняшний день все большее число международных компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб кадровое планирование, или планирование человеческих ресурсов.

Каждая организация и предприятие использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации и предприятия продвигают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала. Долговременный успех любой организации и предприятия несомненно зависит от наличия необходимого персонала в необходимое время на правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда кадры, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей. Недобросовестно выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время[13].

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы;
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями;
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Основные задачи кадрового планирования:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом,
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации.;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании. Рассмотрим основные этапы кадрового планирования:

Этап 1. Нормирование.

Цель согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование.

Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в

ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала.

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала.

Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренних связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений.

В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

Кадровое планирование представляет собой процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. Различают планирование общей потребности в персонале, дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Направления кадрового планирования: разработка кадровой стратегии организации, в том числе создание условий для должностного роста и профессионального развития персонала и планирования необходимых условий труда, непосредственная работа по количественному и качественному укомплектованию организации работниками по каждой вакансии и в соответствующий период времени, развитие персонала с установлением потребностей каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры. Планирование кадров обычно применяют по двум причинам.[14]

Во-первых, чтобы определить качественную и количественную потребность в сотрудниках различных категорий для достижения тактических и стратегических целей компании.

Во-вторых, чтобы определить соответствие структурного и кадрового потенциала компании ее целям стратегии развития.

Основное правило кадрового планирования: все стороны планирования должны рассматриваться только совместно со стратегическими планами организации и в соответствии с периодами этих планов. Это значит, что если установлены краткосрочные и долгосрочные цели компании, необходимо определить и спланировать требуемое количество персонала для достижения поставленных целей в том или ином периоде[15].

Существуют специальные методы определения потребности в персонале.

Метод, основанный на суждениях, может использоваться на малых предприятиях, так как не требует сложного программного обеспечения. Его суть заключается в оценке менеджерами всех уровней будущих потребностей в персонале. Эти оценки могут производиться как «сверху вниз» – от высшего уровня руководства к среднему и дальше вниз, так и «снизу вверх». Метод Дельфи заключается в предоставлении независимой оценки каждым менеджером. Полученная информация аккумулируется у посредника (обычно – у менеджера по персоналу), который на основании частных данных делает общий прогноз[16].

Математические методы включают статистические методы и методы моделирования. Примером статистических методов является метод экстраполяции, т.е. пропорциональное перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Поскольку он имеет небольшую погрешность, так как не учитывает постоянно изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, его чаще всего используют для краткосрочного кадрового планирования.

Методы моделирования основываются на составлении модели деятельности компании. Они хороши тем, что позволяют «проиграть» разные сценарии развития организации. Поэтому позволяют спрогнозировать потребность в персонале на каждом отдельном этапе стратегического плана. Этот метод хорош для предприятий, имеющих нестабильную организационную структуру и работающих в нестабильных экономических и юридических условиях. Самый сложный при использовании таких методов — составление модели, адекватной реальной компании[17].

Экономический эффект планирования кадров выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. Затраты на кадровое планирование не должны превышать приносимого положительного эффекта.

Для экономии средств на кадровое планирование специалисты рекомендуют следующее:

- постоянно следить за рынком труда (для того, чтобы знать конъюнктуру и средний уровень зарплат для потенциальных сотрудников компании – чтобы не переплатить);
- совершенствовать процесс приема на работу, стремиться как можно лучше узнать кандидата, его квалификацию, опыт, личностные качества (чтобы потом сразу не увольнять);
- не забывать о внутренних резервах компании и постоянно их контролировать (чтобы в нужный момент можно было найти подходящего

человека на новую должность внутри самой компании и тем самым сократить затраты на поиск, подбор, адаптацию);

– делать постоянный мониторинг сотрудников, например, путем периодической аттестации персонала.

В зависимости от цели, срока, функций подсистем управления персоналом можно условно выделить несколько видов кадрового планирования:

1. стратегическое - долгосрочное (прогноз от 3 до 10 лет);
2. тактическое - среднесрочное (от 1 года до 3 лет);
3. оперативное - краткосрочное (не более 1 года).

При стратегическом кадровом планировании речь идет о проблемно ориентированном, долгосрочном планировании (от 3 до 10 лет).

Зависит от внешних факторов (экономического, социального, технологического развития и пр.).

Является составной частью стратегического планирования организации, более детализированной и основой тактического планирования.

Тактическое планирование – средне ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (от 1 до 3 лет). Строго ориентируется на цели, заявленные стратегическим кадровым планированием[18].

Детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Является своеобразным мостиком между стратегическим и оперативным планом.

Оперативное кадровое планирование – краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей.

Состоит из точно обозначенных целей и конкретных мероприятий, необходимых для их достижения, и выделяемых материальных средств с указанием их вида, количества и времени.

Детально прорабатывают все подробности для наилучшего контроля.

Составляется только на основе точной информации, которая слабо поддается обобщению. Более распространен на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом - это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному(потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации[19].

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов. Распространенная ошибка при кадровом планировании сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долговременными планами организации.

Сосредоточенность на краткосрочных потребностях – естественное следствие не интегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Таким образом, внедрение комплексной стратегии кадрового планирования должна будет включать абсолютно все направления кадрового

планирования. При этом следует реализовать следующие долгосрочные цели: обеспечение эффективной занятости всех работников путем определения оптимального состава кадров и ротации персонала; обеспечение персоналом организации; разработка и организация мероприятий по планированию адаптации персонала; внедрение корпоративного обучения персонала; организация системы служебно-профессионального продвижения; проведение компенсационных мероприятий[20].

2 Формирование кадрового резерва как часть политики предприятий

2.1 Понятия, методы и подходы создания кадрового резерва

В настоящее время в российском бизнесе всё большее внимание уделяется роли человека в организации. Знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала организации становятся все более важным стратегическим ресурсом. В связи со сложившейся тенденцией встаёт вопрос о необходимости постоянного развития персонала, которое позволяет достичь не только высоких экономических результатов, но и создает благоприятный климат в коллективе, повышает заинтересованность работника в труде.

Мероприятия по развитию персонала направлены на то, чтобы обеспечить непрерывное обучение для подготовки к выполнению новых производственных функций, повышения производительности сотрудников всех подразделений компании, и подготовки резерва кадров. Эффективная система подготовки резерва руководителей позволяет выявить кадры с высоким потенциалом к продвижению, планомерно готовить их к замещению вакантных должностей, повышая компетентность[21 с. 50].

Резерв кадров позволяет в экстренном порядке закрывать образовавшиеся вследствие текучести кадров вакансии с минимальным ущербом для дела, помогает минимизировать материальные, временные и другие затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников.

Современная экономика характеризуется ростом конкуренции, что приводит к значительному изменению роли человека в организации, он становится главным фактором развития. Главная ценность любой компании – это ее персонал. От его квалифицированности зависит весь механизм работы и продвижения бизнеса. Особенно это касается управленческого состава – ведь именно от данной группы людей зависит развития бизнеса и повышения конкурентоспособности.

Важность работы по управлению кадровым резервом предприятия на сегодняшний день изучена в работах многих исследователей в области управления человеческими ресурсами. Поэтому многие предприятия сегодня идут по пути разработки собственных систем подготовки компетентного управляющего персонала. Не секрет, что достижение стратегических целей предприятия зависит напрямую от уровня квалификации руководящего персонала, так как управленцы — это ключевой ресурс, от которого зависит не только рост и развитие, но и само ее существование. Работа с кадровым резервом предприятия является важной составной частью системы развития персонала. Данный сегмент РП имеет тесную взаимосвязь с другими подсистемами и сегментами системы управления персоналом предприятия.

К определению понятия кадровый резерв в современных литературных источниках существует множество подходов, рассмотрим несколько из них:

Кадровый резерв — это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования. Каштанова Е.В.

По определению Т.Ю. Базарова Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). Т.А. Комиссарова и Т.Ю. Базаров различают кадровые резервы по виду деятельности и по времени назначения.

По виду деятельности:

Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

Стратегический резерв - кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

Оперативный резерв – кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности[22].

Зарубежные авторы, как правило, рассматривают процесс организации кадрового резерва через управление карьерой. Так, например, авторы утверждают, что «планирование и развитие карьеры необходимо для постоянной эволюции рабочей силы и для успеха как организации, так и сотрудников». М. Армстронг определяет, что преемственность руководства осуществляется для того, чтобы «гарантировать, что у организации есть менеджеры, которые ей необходимы для удовлетворения ее будущих потребностей».

Авторы предлагают при определении целей управления профессиональной карьерой выделить ее организационную и персональную составляющие. При этом целями организации являются:

- эффективное использование персонала для достижения целей организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым персоналом требуемого количества и качества;
- создание эффективных стимулов для мотивации и развития персонала;
- обеспечение стабильности состава персонала за счет повышения мотивации и лояльности сотрудников, которые связывают свою деятельность с данной организацией, что снижает текучесть кадров.

У работников же к первостепенным целям можно отнести:

- достижение высокого социального и профессионального статуса, а соответственно высокую оплату труда;
- повышение удовлетворенности в части профессиональной деятельностью за счет получения интересной работы;
- повышение собственной конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального саморазвития, получения опыта и увеличение собственной ценности на рынке труда.

Необходимо отметить, что в исследованиях современных теоретиков и специалистов по управлению персоналом тесно переплетены понятия «служебно-профессиональное продвижение», «управление деловой карьерой» и «кадровый резерв», что возможно объяснить единой областью определения данных направлений деятельности службы управления персоналом. При этом слабо выделены основные цели и задачи, касающиеся непосредственно управления кадровым резервом руководителей, что вызывает сложности при практическом построении системы управления кадровым резервом на предприятиях.

Целями создания кадрового резерва являются:

- беспроблемное замещение одних сотрудников на других в случае организационных изменений;
- создание и закрепление единых корпоративных стандартов;
- возможность продвижения по карьерной лестнице сотрудников, отлично знающих структуру работы предприятия;
- обеспечение компетентного управления;
- обеспечение финансового благополучия компании.

Данная цель реализуется лишь при наличии кадрового резерва, способного заполнить появляющиеся пробелы.

Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение кадрового «голода».

Вторая причина – это мотивация персонала. В начале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития ротации.

Третья причина – возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым.

Необходимость формирования кадрового резерва может быть связана не только с текущим движением персонала, но и со стратегией развития промышленного предприятия, так как, планируя развитие бизнеса, руководство организации обязательно определяет, какие ресурсы потребуются для выполнения стратегических задач. И в данном случае человеческие ресурсы, а именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению важных для компании задач, играют решающую роль. Так же важно определить основные правила и принципы формирования кадрового резерва:

- порядок отбора кандидатов в кадровый резерв;
- принципы формирования групп кадрового резерва;
- состав и полномочия комиссии по работе с кадровым резервом;
- правила и порядок принятия решения о зачислении в кадровый резерв;
- формирование программы профессиональной подготовки кадрового резерва;
- порядок вывода (исключения) из кадрового резерва;
- порядок назначения на руководящую должность кандидата из состава кадрового резерва.

Указанные правила и принципы подробно прописываются в «Положении о формировании кадрового резерва» – внутреннем документе предприятия, который регламентирует всю работу с кадровым резервом на каждом ее этапе.

Для того, чтобы кандидат мог претендовать на должность резервиста, ему необходимо соответствовать следующим критериям отбора:

- предоставление сведения о себе (документы подтверждающие личность, анкета резервиста, согласие кандидата занять руководящую должность и др.)
- образование, необходимое именно для руководящих должностей.

Кандидат в кадровый резерв начинает рассматриваться при предоставлении документов об образовании, в первую очередь это должно быть высшее образование, полученное в ВУЗ. пройти обязательное обучение по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации для будущей занимаемой должности. Если данные документы присутствуют, кандидата могут направить на обязательное прохождение стажировок на руководящих должностях в данной компании.

Наличие деловых и личных качеств для занимаемой должности.

Здесь рассматриваются индивидуально-психологические особенности человека. Проводятся различные тестирования, собеседование, тренинги для

того, чтобы понять готов ли человек морально и может ли он занимать вышестоящую должность.

Жизненный и профессиональный опыт.

Во внимание принимается профессионализм и компетентность, а также образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т.д.[23].

1. Мотивация кандидата.

Рассматривается интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску.

2. Отношение к работе.

Здесь речь идет в первую очередь о качестве выполняемой работы. Делает ли работник ошибки, работает один или под присмотром руководителя, аккуратность выполнения работы, четко ли выполняет все должностные инструкции. Но также могут и рассматриваться другие особенности: объем работы (выполнение большего количества объема, чем запланировано), дисциплина (своевременное приход на работу и на рабочее место, четкое соблюдение графика работы), степень лояльности (преданность предприятию, уважение целей компании, стремление развивать компанию).

Формирования кадрового резерва осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Анализ необходимости кадрового резерва.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности.

Этап 2. Создание определенных характеристик для целевых должностей.

- определение основных требований к профессиональным и деловым качествам, знаниям, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха в той или иной должности;
- определение специальных дополнительных критериев для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и др.).

Этап 3. Разработка положения и документов о кадровом резерве.

Составление положения о кадровом резерве. Это будет официальный документ, в котором будут зафиксированы зоны ответственности, четко определены права и обязанности кандидатов.

Согласования и утверждение положения у руководителя и высшего руководства подразделений и приобретения статуса официального документа компании.

Этап 4. Отбор в кадровый резерв.

Выдвижение кандидатов может проводиться тремя способами:

- выдвижение сотрудника его руководством;
- выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем;
- самовыдвижение.

Утвержденный на данном этапе список кадрового резерва - основной источник при назначениях работников на руководящие должности[24].

Список кадрового резерва, как правило, является конфиденциальным, доступ к нему имеют только генеральный директор и менеджер по персоналу. Одни организации сообщают кандидатам (преемникам) об их зачислении в резерв на замещение определенной должности, другие держат это в секрете.

Плюс первого варианта в том, что усиливается мотивация преемника, а организация имеет возможность целенаправленно готовить сотрудника к вероятному повышению. Второй вариант используется во избежание конфликтных ситуаций между резервистом и руководителем, занимающим должность в данный момент, а так же зависти со стороны коллег.

Списки резервистов могут меняться каждый год, дополняться новыми сотрудниками, или наоборот, уменьшаться, по итогам ежегодной аттестации.

После утверждения списков руководство компании формирует программу подготовки кадрового резерва, включающую как работу по индивидуальным планам развития, так и обучение по специализированной программе профессионального развития.

Необходимо учитывать тот факт, что если сотрудник будет находиться в резерве слишком долго, а перспектива повышения так и не появится, то компания может лишиться ценного кадра и вложенных в его обучение средств.

В заключении хочется отметить, что эффективное управление компанией невозможно без высококвалифицированных специалистов. Сегодня всё большее число руководителей современных российских компаний уделяет своё внимание поиску наиболее эффективных способов подготовки внутри компании сотрудников, способных при необходимости занять руководящие должности различного уровня, дабы в экстренной ситуации не тратить время и материальные средства на привлечение руководящих кадров «из вне».

2.2 Основные проблемы формирования кадрового резерва

Многим руководителям знакома проблема поиска замены уходящему руководителю. «Управленческий персонал – это важнейший ресурс организации, от которого зависит само её существование, возможности роста и развития».

Как известно, существуют два источника удовлетворения потребности в персонале: внешний и внутренний рынок труда. Внешний рынок дает больше преимуществ в поиске необходимой кандидатуры. Однако недостатки связаны с большими затратами на поиск кандидатуры, незнанием новичками специфики организации, корпоративной культуры, длительной адаптацией. Принятые руководители со стороны будут менее устойчивы к переманиванию конкурентами, они трудно входят в новую организацию[25].

Несомненно, внешний поиск необходим, когда компания приобретает непрофильный актив или открывает новое непрофильное производство. Однако на поиски кандидата на внешнем рынке тратится много времени. В современных условиях жесткой конкурентной борьбы фирмы не могут себе позволить так растрачивать свои ресурсы: финансовые, временные и т.д. Кроме того, ряд позиций в организации изначально предполагает, что занять их могут только те, кто вырос в этой компании и прошел ряд ступеней именно здесь. Наиболее оптимальным решением является создание собственной системы подготовки кадрового резерва руководителей.

Руководители сталкиваются со многими проблемами при формировании кадрового резерва на своих предприятиях. Все эти проблемы можно классифицировать по четырем группам:

- проблемы, связанные с организацией формирования кадрового резерва;
- проблемы, связанные с оценкой потенциала кадрового резерва;
- проблемы, связанные с развитием потенциала;
- проблемы, связанные с реализацией трудового потенциала кадрового резерва.

Первая группа проблем

На многих предприятиях кадровый резерв носит бессистемный характер. Создается стихийно под новую или только что освободившуюся вакансию, без учета стратегии компании.

На предприятии может быть не определена стратегия. Не известны организационные изменения на ближайшую и отдалённую перспективу. В связи с этим возникают сложности при определении будущих потребностей в руководящих кадрах.

На предприятии могут возникнуть непредвиденные кадровые изменения, появление новых структурных единиц, новых руководящих должностей, которые не были учтены. При этом резервисты, как правило, уже набраны, и являются преемниками на конкретные должности. Новый набор

резервистов, и прохождение всех этапов по выявлению наиболее подходящих кандидатур, является трудоемким и затратным процессом.

Вторая группа проблем

Не определены требования к рабочим местам. Единственный документ, который обычно как-то характеризует должность – это должностная инструкция. Она обычно носит формальный характер и в ней не прописаны действительно требуемые характеристики и компетенции, которыми должен обладать резервист.

Очень часто методы отбора кандидатов в кадровый резерв являются неэффективными. Слабые, неуверенные в себе руководители могут опасаться конкуренции со стороны резервистов. Руководители могут искусственно занижать оценки перспективным сотрудникам для сохранения их в своих подразделениях. В результате в состав кадрового резерва выдвигаются не компетентные сотрудники, которые зачастую даже могут не являться лидерами.

При отборе кандидатов часто используются неэффективные методики оценки. Это искажает результат, а оценка не дает правильную характеристику сотруднику. Следовательно, построить правильную программу развития резервиста и получить необходимого руководителя для заполнения вакансии невозможно.

Бывают такие случаи, когда кандидат, которого готовили на должность, в итоге не может занять руководящую должность по непредвиденным обстоятельствам (болезнь, увольнение ит.д.).

Третья группа проблем

Возможен вариант, когда выбраны неэффективные программы подготовки кадрового резерва. Либо не учтена оценка резервиста, либо не учтены характеристики должности, на которую готовится резервист. В результате у резервиста не сформируются требуемые компетенции.

Сотрудники не заинтересованы попадать в кадровый резерв и проходить обучение по программе развития. Это может быть связано с низкой мотивацией.

Четвертая группа проблем

С ростом самооценки резервисты уходят к конкурентам. Есть реальная опасность, что, отобрав лучших сотрудников и обучив их, организация тем самым подтолкнет их к поиску лучших мест[26].

Адаптационный период «новоиспеченного» руководителя может затянуться. Сотрудник может не справляться со своими обязанностями. Часто бывает так, что человек отлично работает на каком-либо определённом рабочем месте, а, получив повышение, не справляется с новыми обязанностями. Это связано с неправильно выстроенной программой адаптации этого сотрудника.

Рассмотрим возможные этапы формирования кадрового резерва и варианты решения вышеперечисленных проблем при прохождении данных этапов Прогноз развития основных направлений деятельности фирмы. На данном этапе анализируется существующая организационная структура предприятия, текучесть кадров. Также необходим прогноз на ближайшую и отдалённую перспективу возможные изменения организационной структуры. Для этого необходим анализ стратегического развития: динамика рынка, изменения в организациях-конкурентах, рост или снижение выпуска продукции, изменения ассортимента.

1. Определение ключевых должностей и плана их освобождения.

На данном этапе необходимо определить потребность предприятия в руководящих кадрах.

2. Определение портрета руководителя.

Определение плана освобождения ключевых должностей недостаточно для отбора потенциальных преемников. Необходимо также определить характеристики руководителя, их качества (компетенции), необходимые для работы в конкретной должности. Спрогнозировать требования к руководителям на ближайшие 5-10 лет, с учетом изменения организационной структуры предприятия[27 с. 22].

Анализ потребности в резерве. Для стабильной работы предприятия управленческий резерв должен составлять не менее 15-20% от количества

руководителей. Для определения оптимальной численности резерва руководителей необходимо установить:

- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
- примерный процент выбытия из резерва руководителей отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся руководящих работников в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках;
- продолжительность пребывания сотрудника в резерве.

Необходимо учесть и тот факт, что при подготовке единственного преемника на ключевую должность, нечем будет его заменить, если обнаружится, что в нём ошиблись. Если же мы имеем несколько кандидатур на одну должность – это поможет избежать случайностей, и будет стимулировать к совершенствованию посредством конкуренции между претендентами. Отбор на должность в этом случае можно производить на конкурсной основе между этими кандидатами.

3. Поиск кандидатов в кадровый резерв.

На каждом предприятии необходимо подбирать свои методы отбора, всё зависит от специфики предприятия и от системы работы с персоналом. Однако при возможности необходимо использовать как можно больше методов отбора. Это позволит отбирать максимальное количество кандидатов в кадровый резерв и уменьшить вероятность попадания в кадровый резерв не тех людей, которые нам нужны. Методами отбора могут быть: аттестация, самовыдвижение, победа в конкурсе ит.д.

4. Оценка кандидатов кадрового резерва.

Прежде чем зачислить сотрудников в кадровый резерв необходимо произвести их оценку. С целью выявления лидерских, организаторских, управленческих качеств необходимо оценить состояние работника не только на сегодняшний момент, но и спрогнозировать, что произойдет с ним через несколько лет. Оценка может включать в себя оценочное собеседование с кандидатом, интервью с руководителем, анализ личной карточки, автобиографии, деловая оценка и т.д.

5. Формирование кадрового резерва.

При формировании кадрового резерва необходимо учитывать ещё и то, что не всегда можно предвидеть все кадровые изменения. Также возможны отклонения от планов продвижения кадрового состава руководителей. Поэтому на предприятии необходимо создавать мобильный кадровый резерв, не привязывая часть резервистов к конкретной должности.

Большинство организаций при работе с кадровым резервом делят резерв на два вида: резерв преемников-дублеров; резерв лидеров (стратегический резерв) – сотрудники с высоким потенциалом «хай по» (hay-potential). Каждая группа имеет свою специфику, как при отборе, так и при развитии. Резерв преемников формируется под конкретную должность. При этом учитывается способность сотрудника работать в этой должности[29].

Процесс планирования и развития молодых сотрудников с потенциалом похож на процесс работы с резервом руководящих кадров. В то же время, имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с резервом руководящих кадров, подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера - их готовят не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще. Дальнейшая траектория роста лидеров определяется лишь тем, какие результаты они покажут в ходе обучения. Их зона развития – новые проекты, сложные, нестандартные задачи.

1. Подготовка индивидуальных планов развития.

Для каждого сотрудника разрабатывается личный план развития (работа с наставником, специальные программы, курсы, стажировки и т.д.). Практика

показывает, что для эффективности развития работника индивидуальный план развития должен фокусироваться на развитии одной, максимум двух компетенций. Если пытаться развить большее число компетенций, происходит «расфокусировка» приоритетов, что негативно сказывается на эффективности развития сотрудника. Эффективность плана будет выше, если он будет разрабатываться самим сотрудником. Резервист, составив собственный план развития, увидит к чему стремиться, на что направить свои усилия, ответственность за выполнение этого плана полностью будет принимать на себя. Причем важно отметить, что все цели, к которым он будет стремиться, – это его собственные цели, четко осмысленные и проработанные, а не навязанные кем-то извне. При ясности что делать и мотивация будет значительно выше, нежели если он получит такой план «спущенный сверху».

2. Реализация планов развития.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки.

3. Оценка прогресса.

Служба персонала совместно с первыми лицами предприятия один раз в год проводит оценку прогресса резервистов. В результате данной оценки принимаются решения: о корректировке плана развития; о выбывании из резерва; о переводе из одного вида резерва в другой. В случае освобождения должности оценивается готовность резервиста занять данную должность.

4. Адаптация к новой должности.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Руководитель обязан подготовить «План введения в должность». Работнику назначается куратор/наставник, который будет осуществлять

методическое руководство и контроль деятельности, согласно составленному плану. В целях успешной адаптации используют различные методы такие как: введение вакансии заместителя, наставничество и т.д[30].

На предприятии необходимо разработать систему удержания сотрудников. Можно выделить некоторые практические шаги удержания резервистов :

- поручать резервистам интересные задачи (проекты), требующие значительного интеллектуального и управленческого напряжения, и вознаграждающиеся соответственно;
- обучить непосредственных руководителей резервистов навыкам правильной коммуникации с подчинёнными, делегированию им ответственности. Поощрять руководителей лично общаться с резервистами по поводу их нынешней работы и будущей карьеры, поддерживать самостоятельность и инициативу подчиненных;
- создать для резервистов институт кураторов – ключевых руководителей компании с большим опытом работы: их внимание и регулярное общение с резервистами повышает у последних интерес к работе в компании;
- провести ревизию системы мотивации сотрудников, предусмотреть адекватное поощрение за реализацию сложных проектов и внедрение инноваций и т.д[31].

Вывод: оптимальным решением удовлетворения потребности в персонале является создание собственной системы подготовки кадрового резерва.

Проблемы, с которыми сталкиваются руководители при формировании кадрового резерва можно разделить на четыре группы:

- проблемы, связанные с организацией формирования кадрового резерва;
- проблемы, связанные с оценкой потенциала кадрового резерва;
- проблемы, связанные с развитием потенциала;
- проблема реализации трудового потенциала кадрового резерва.

Для решения проблем разработана методика поэтапной работы по формированию кадрового резерва руководителей.

Приведённая эффективная система подготовки кадрового резерва позволяет выявлять сотрудников с высоким потенциалом и планомерно готовить их к замещению вакантных должностей.

2.3 Зарубежный и Российский опыт формирования кадрового резерва

В современных западных компаниях на развитие внутреннего кадрового потенциала ежегодно тратятся значительные средства. В нашей стране всегда уделялось большое внимание кадровому резерву, но в связи с переходом к новым рыночным условиям, этот процесс был приостановлен. В настоящее время процесс разработки и формирования кадрового резерва на предприятии вновь стал приобретать популярность.

Формирование кадрового резерва российских компаний происходит за счет собственных сотрудников. Компании делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение. Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных компаниях, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими 15 производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства[32].

В своем решении растить собственных руководителей или нанимать новых сотрудников извне организации руководствуются двумя принципами: имеется ли сотрудник с подходящим профессиональным опытом, и насколько срочно необходимо заполнить вакансию.

Если сотрудников с необходимым опытом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то организация скорее прибегает к подбору персонала со стороны. Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и со временем организация будет заполнять подобные позиции внутренними кандидатами[33].

Существует ряд основных причин, в силу которых организации предпочитают готовить собственный персонал для занятия ключевых позиций и используют для этого систему кадрового резервирования[34, с. 23].

В числе таких причин можно назвать следующие: привлечение персонала извне менее выгодно, чем использование внутреннего кадрового потенциала. Внешний набор связан с необходимостью как включения нового сотрудника в культуру организации, так и обязательной адаптации на новом рабочем месте. Если в организации освобождается место, например руководителя высшего звена, и компания вынуждена пригласить специалиста со стороны, то ему требуется большое количество времени, чтобы познакомиться с делами организации, быть признанным «своим», впитать культуру организации.

В то время, как уже у работавшего в данной организации руководителя подобных проблем не возникает; при использовании системы кадрового резервирования для привлечения кандидатов из своих сотрудников в организации формируется определенный «задел» потенциальных руководящих работников; обеспечивается преемственность руководства, что способствует последовательности стратегического курса компании, позволяет сформировать четкие корпоративные ценности и внедрять последующие новации или изменения с их учетом; сокращаются потери, связанные с временно пустующим рабочим местом руководителя. Поиск кандидатов со стороны, как правило, приводит к потере тех или иных благоприятных возможностей и к неспособности организации реализовать некоторые весьма выгодные бизнес-инициативы, пока рабочее место пустует; система преемственности

руководства, для которого формируется кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на персонале в целом. Если сотрудники знают, что могут получить повышение, это положительно влияет на их моральный настрой и способствует формированию сильной организационной культуры.

Обычно люди стремятся поступать на работу и долгое время оставаться в организации, которая заботится об их профессиональном росте. Основная причина того, что служащие с высоким потенциалом увольняются, заключается в низком темпе их карьеры. Если же работников не продвигают по служебной лестнице, организация рискует потерять очень хороших работников и их интеллектуальный капитал; -организация обычно обладает намного более полной информацией о слабых и сильных сторонах своих внутренних кандидатов, об их способностях, эффективности их работы, чем о кандидатах со стороны.

Это позволяет организации принимать значительно более обдуманные и точные решения при отборе кандидатов, что особенно важно, если организация ищет нового руководителя высшего уровня управления. Ошибка при найме такого работника обходится очень дорого; Конечно, любой организации приходится черпать извне новые идеи, привлекать людей с новыми навыками и опытом, однако для достижения долговременного успеха необходима надежная стратегия, основанная на формировании постоянного внутреннего источника пополнения руководящих кадров.

Формирование кадрового резерва за рубежом происходит несколько иначе. Представляет интерес система подбора кадров в Японии - это один из важнейших факторов, активно влияющий на технический и социально-экономический прогресс [35]. Как правило, на руководящую работу в фирмы Японии с улицы людей не принимают. Кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. Это происходит на 2-м или 3-м курсе.

Стараются найти молодых людей, проявляющих определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего

развития фирмы. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях: во-первых, это стажировка, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – это нечто вроде нашего наставника, но с более широкими полномочиями. «Крестный отец» – это обычный менеджер среднего звена управления. Он должен быть выпускником того же университета, что и его подопечный – это обязательное условие. «Крестный отец» помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешить возможные конфликты, бывает у своего подопечного дома, знает состав семьи, круг друзей и 17 знакомых, планы молодого человека, его хобби. Знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение «крестного отца» является решающим[36].

Такое кураторство осуществляется до 35 лет. Если молодого специалиста назначили мастером в цех, то он должен отработать в этой должности время, установленное в фирме, допустим, 4 года. Только после этого при наличии руководящих способностей может произойти дальнейшее продвижение по службе и только на следующую ступень. Никаких перескакиваний через ступень, независимо от знаний и успехов в работе. Те, кто поднялся в фирме до первой или второй роли – это люди, прекрасно знающие специфику производства, его особенности. Они физически ощущают каждый участок работы. С ними легко находит общий язык работающий персонал. Есть и еще одна важная особенность. В японских фирмах все работники продвигаются по службе. Одни по вертикали – это те, кто обладает руководящими способностями, а другие – по горизонтали. Это называется ранговым продвижением по службе.

В последнем случае такое продвижение связано с повышением ранга и, соответственно, заработной платы и получением различных льгот. Таким образом, обе системы престижны. Независимо от системы продвижения действуют льготы – нет зависти, нет склок, нет недовольных. Перспектива есть

у всех. Обучению работников, впервые выдвигаемых в руководящие звенья, в западных странах придается большое значение.

Подавляющее большинство управляющих низшего звена обучаются на внутрифирменных курсах. Большинство курсов повышения квалификации на этом уровне знакомят работника с новыми для него функциями, помогают ему понять цели и политику компании, заставляют его действовать с точки зрения интересов корпорации. Низший уровень управления – именно то звено, где происходит постоянный контакт с рабочими и служащими. Исследования показали, что, в частности, в автомобильных компаниях на сборочных линиях 90% рабочего времени мастера занимает общение с рабочими – это осуществление контроля, консультации, практическая помощь, разрешение конфликтных ситуаций, и т.п. Поэтому одним из важнейших предметов является изучение методов работы с людьми, в том числе теория и методы «человеческих отношений».

Курсы могут включать в себя вопросы изучения экономики, умения работать с деловой корреспонденцией, умения кратко излагать свои мысли на бумаге и при контактах с высшим руководством, и т. д. В настоящее время в фирмах западных стран практикуется ансамблевая система подготовки, которая заключается в том, что в одной группе могут заниматься менеджеры 18 разных уровней управления. Такая система подготовки связана с тем, что, например, при индивидуальном направлении на учебу, начальник цеха получил знания и навыки, но его необученные подчиненные и его начальник этого не понимают, его инновацию не поддерживают, а то и просто противодействуют. Ансамблевая система выявила определенные результаты[37].

Во многих фирмах работа с кадровым резервом при подготовке персонала поставлена так, что для каждого ответственного руководителя всегда имеется в качестве замены два человека – один достаточно квалифицированный, чтобы немедленно приступить к работе, если это понадобится, и другой, который будет подготовлен в течение ближайших двух лет. В США подготовка руководящих кадров проводится путем организации

лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Ежегодно организуются курсы и семинары по проблемам управления. Важным приемом является подготовка кадров в процессе их работы[38].

Такие компании, как Procter & Gamble, Ford, разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу. Эта работа является испытанием их способностей. Обычно сначала такое назначение связано с оперативной деятельностью, а уже через год предусматривает руководство постоянным подразделением. Широко применяется в крупных компаниях США такой метод подготовки кадров, как ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел, организация знакомит его с различными сторонами своей деятельности. В результате молодой руководитель узнает о проблемах различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями отдельных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в каждой стране свои особенности по формированию кадрового резерва. Опыт его формирования в разных странах показывает, что компании придерживаются своих целей и по средствам этого выбирают тот или иной способ формирования кадрового резерва.

Рассмотрим пример формирования кадрового резерва на примере ПАО «Газпром». Важное значение придается в компании формированию кадрового резерва – группы сотрудников и руководителей, обладающих великолепными управленческими способностями, высокими деловыми и личностными качествами, соответствующими корпоративным требованиям. Этот ресурс необходим компании для грамотного и быстрого заполнения вакансий руководящих должностей разного уровня.

На предприятии созданы две категории резерва – оперативный и стратегический. Оперативный формируется из числа руководителей и специалистов, имеющих необходимый опыт, прошедших целевое обучение и практическую подготовку. Люди, входящие в эту категорию, готовы к назначению на руководящие должности в любой момент.

Стратегический кадровый резерв формируется из числа руководителей и специалистов, которым требуется целевое обучение и практическая подготовка. Это перспективный кадровый резерв, группа «надежды». Только после прохождения необходимых этапов развития резервисты будут готовы к успешному выполнению нужных управленческих функций.

Работа с кадровым резервом – одна из приоритетных задач. Поэтому в компании внедрена система, при которой сотрудники могут систематически развивать свой потенциал. Система развития включает в себя комплекс технологий и мероприятий, позволяющих обеспечить достижение требуемых профессиональных навыков и компетенций персонала для эффективного выполнения производственных и управленческих задач. Задачей развития персонала является повышение показателей труда сотрудников в части тех должностных обязанностей, которые они исполняют в настоящее время и подготовка к более ответственной работе в будущем. В Обществе активно применяются две основных формы развития: практические и обучающие.

Практические формы развития персонала включают:

- получение опыта, который персонал получает в ходе своей повседневной работы;

- повышение квалификации на рабочем месте — ведется на постоянной основе и включает:

- а) коучинг (тренирование);

- б) консультации различных работников, разрешение реальных проблем в работе:

- а. наставничество;

б. тренинги на рабочем месте (овладение практическими навыками работы);

в. передача опыта сотрудниками, в том числе руководителями.

Повышение квалификации посредством приобретения нового опыта работы, используя следующие формы:

- расширение или изменение сферы ответственности;
- стажировки;
- участие в работе временных рабочих групп;
- работа над групповыми и индивидуальными проектами;
- рационализаторство и изобретательство;
- местные командировки в структурные подразделения;
- обмен опытом работы;
- участие в семинарах, выставках, конференциях.

Применение практических форм развития обеспечивает устойчивое эволюционное развитие персонала, постоянно расширяет кругозор работников и совершенствует их навыки.

Обучающие формы развития персонала направлены на приобретение новых профессиональных знаний. К ним относятся:

- получение базового профессионального образования;
- получение второго высшего образования;
- аспирантура;
- переподготовка;
- повышение квалификации.

Среди первостепенных условий достижения стратегических целей предприятия выступает формирование и развитие кадрового потенциала. Для этих целей ПАО «Газпром» совершенствует процесс оценки и отбора персонала, обладающего высоким потенциалом, применяя современные технологии, включая технологию управления талантами.

Внедрение системы управления талантами в ПАО «Газпром» позволит решить следующие стратегические задачи: повышение конкурентоспособности;

создание новых рабочих мест для выпускников учебных заведений, обладающих высоким потенциалом; поддержка и развитие молодых специалистов; внесение разнообразия в процесс управления персоналом.

Вопросами изучения инструментов, технологий развития кадрового резерва в разное время занимались А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, И.А. Эсаулова, С.И. Сотникова и др.

Сегодня этот термин трактуют по-разному, однако, смысл остается прежний.

Управление талантами – совокупность инструментов управления персоналом, которая дает возможность предприятию эффективно использовать и удерживать персонал, представляющий собой особую ценность для вклада в развитие предприятия [38].

Управление талантами – раздел HR-менеджмента, который ориентирован на поиск и привлечение эффективных сотрудников в целях удовлетворения потребностей предприятия [39].

Исследователи в области управления персоналом считают, что стратегия управления талантами на предприятии - это стратегическое направление, которое тесным образом связано с целями бизнеса [40]. Другие исследователи уверены, что стратегия управления талантами должна быть интегрирована в стратегию бизнеса, так как успешная реализация стратегии способна обеспечить высокую конкурентоспособность предприятия, увеличить доходности, оптимизировать затраты, тем самым, приблизиться к переходу на инновационный путь развития. В противном случае - можно наблюдать конкурентную пассивность и отрицательное воздействие на результат.

Предприятие должно иметь особую систему управления талантами, которая способствовала бы их мотивации и стимулированию к реализации своего потенциала. Стоит сказать, что поиск талантливой сотрудника - это не такая уж и легкая задача. Поэтому для того, чтобы идентифицировать «нужного» предприятию сотрудника, большинство крупных холдингов и предприятий применяют процедуру ассессмента.

Среди стратегических целей компании до 2020 года включительно, «Газпром» выделяет ключевые направления в сфере управления талантами и разрабатывает инициативы для их реализации.

Среди первостепенных условий достижения стратегических целей предприятия выступает формирование и развитие кадрового потенциала. Для этих целей ПАО «Газпром» совершенствует процесс оценки и отбора персонала, обладающего высоким потенциалом, применяя современные технологии, включая технологию управления талантами.

Действия ПАО «Газпром» на развитие своего бизнеса ориентированы, в большей степени, на долгосрочное планирование. Однако, наряду с различными изменениями во внешней среде, действия могут соответствовать направлениям развития и цели в краткосрочном периоде. При этом, все сформулированные действия отображаются в Стратегии. Предприятие допускает возможность смещения краткосрочных приоритетов дальнейшего развития. Однако, ключевые приоритеты в долгосрочной перспективе остаются актуальными и неизменными.

Ключевая стратегическая цель - выявление и профессиональное развитие высокопотенциальных сотрудников (преимущественно молодых специалистов ПАО «Газпром» и выпускников учебных заведений).

Внедрение системы управления талантами в ПАО «Газпром» позволит решить следующие стратегические задачи:

- повышение конкурентоспособности;
- создание новых рабочих мест для выпускников учебных заведений, обладающих высоким потенциалом;
- поддержка и развитие молодых специалистов;
- внесение разнообразия в процесс управления персоналом.

Целевыми ориентирами для реализации стратегии выступают:

- интеграция процесса выявления кадрового резерва с оценкой потенциала и системой управления по целям, что позволит выявлять высокопотенциальных сотрудников на всех уровнях организации;

- разработка и реализация программ профессионального обучения и развития резервистов (в большей степени доли профессионально – технических специальностей) с применением качественного индивидуального плана развития;
- совершенствование работы молодыми специалистами и выпускниками учебных заведений;
- повышение эффективности взаимодействия с учебными заведениями, которое позволит улучшить качество подготовки выпускников.

При этом к основным принципам ПАО «Газпром в управлении талантами относится:

- развитие талантов для поддержания конкурентоспособности предприятия;
- развитие инноваций в процессе управления персоналом;
- совершенствование системы оценки и отбора высококвалифицированного персонала;
- планирование карьеры высококвалифицированных кадров.

В связи с вышеизложенным главными стратегическими приоритетами ПАО «Газпром» в управлении талантами можно назвать:

- эффективный отбор молодых специалистов и выпускников учебных заведений, обладающих высоким потенциалом;
- повышение качества высокопотенциального кадрового состава;
- устойчивое развитие ПАО «Газпром»;
- формирование качественного кадрового резерва;
- внедрение и успешная реализация инновационных технологий в сфере управления персоналом;
- развитие человеческого капитала;
- сохранение, поддержание талантов, включая профессиональное обучение и карьерный рост;
- переход на инновационный путь развития.

Разработка и реализация модели системы развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами должна совершенствовать процесс

формирования кадрового резерва на предприятии и обеспечить реализацию всех стратегических целей ПАО «Газпром» в отношении управления талантами.

При разработке модели необходимо обязательно описывать все этапы процесса развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами, кроме этого, представить примерный срок, отведенный на каждый из этапов и в целом по формированию кадрового резерва.

Прежде чем приступить к разработке модели системы развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами, необходимо определиться из каких составных частей будет состоять структура системы.

К взаимодополняющим и взаимоувязанным частям структуры системы кадрового резерва в соответствии с технологией управления талантами, авторы выделили базовые элементы, инструменты реализации (основные процессы) и механизм функционирования.

К базовым элементам авторы отнесли такие важные составляющие, которые выступают основой формирования резерва на любом предприятии. То есть, без них невозможно формирование и функционирование кадрового резерва.

Эффективность формирования и совершенствования кадрового резерва при помощи технологии управления талантами можно считать эффективной, если соблюдены следующие условия:

- разработана сфера делового сотрудничества к развитию талантов;
- цели и задачи совершенствования кадрового резерва при помощи технологии управления талантами понятны всем участникам процесса и обеспечиваются в установленные сроки, то есть все участники выступают единомышленниками;
- если присутствуют конфликты, то они сформированы в отношении общих планов развития талантов;
- оптимальное сочетание применяемых форм и методов развития талантов;
- резервисты оправдывают ожидания руководства предприятия.

В соответствии с тем, что ключевой целью при формировании кадрового резерва при помощи технологии управления талантами выступает создание штата перспективно развивающихся сотрудников, обладающих высоким потенциалом и профессиональными компетенциями, стоит решать главные задачи в момент оценки персонала, который готовится для формирования в резерв:

- определить индивидуальную мотивацию перспектив профессионального продвижения;
- определить степень выраженности необходимых управленческих компетенций [41];
- разработать индивидуальные планы обучения.

Среди методов оценки можно рекомендовать:

- психологическое тестирование;
- ситуационное интервью;
- самооценка.

После того, как осуществлена оценка талантливых сотрудников, формируется рейтинг претендентов для зачисления в кадровый резерв. Далее на основе этого рейтинга руководством предприятия должен быть составлен окончательный список талантливых сотрудников резерва.

В качестве результата можно считать обеспечение максимального заполнения ключевых должностей среди «выращенных» сотрудников и, как следствие, снижение затрат на поиск талантливых сотрудников через кадровые агентства.

Общий алгоритм развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами представлен в виде реализации следующих этапов:

- подготовительный этап, включающий постановку целей развития кадрового резерва, определение потребностей замещения ключевых позиций компаний, определение методов и процедуры развития персонала;
- развитие кадрового резерва;
- принятие управленческих решений по разработке мероприятий по развитию кадрового резерва.

Развитие кадрового резерва на основе технологии управления талантами предполагает обучение с использованием современных технологий – наставничество, коучинг, менторинг, супервизия, консультирование, обучение действием.

Стоит выделить проблемы, обуславливающие необходимость развития кадрового резерва, основанного на управлении талантами:

- потребность в повышении деловых и профессиональных качеств в целях осуществления стратегических целей предприятия;
- потребность в развитии лучших управленцев, «выращенных» в рамках компании, что обеспечит сокращение временных и финансовых затрат и позволит добиться эффективного результата;
- потребность в получении дополнительных умений и знаний кадрового резерва, позволяющих получить результат, как для персонала, так и для предприятия;
- потребность в предоставлении кадровому резерву обратной связи, которая необходима в целях профессионального продвижения по службе.

Можно перечислить основные положения методики организации развития кадрового персонала, основанной на технологии управления талантами:

- развитие кадрового резерва на основе технологии управления талантами – инструмент реализации важных стратегических целей предприятия;
- посредством развития кадрового резерва не должны накапливаться ненужные предприятию знания и умения;
- развитие кадрового резерва должно стать неким мотиватором не только для резерва, но и для остальных работников предприятия;
- если развитие кадрового резерва не согласовано с корпоративными стратегиями развития предприятия, такое развитие можно считать не эффективным.

2.4 Совершенствование кадрового резерва путем применения технологии Ассесмент-центр на предприятии

С каждым годом все сложнее закрывать возникающие вакансии, особенно на ключевых должностях и рабочих позициях, требующих специальных профессиональных компетенций. В последние годы наметилась положительная тенденция к пониманию отечественными работодателями ценности человеческого ресурса как стратегического ресурса предприятия. Работодатели понимают необходимость нового подхода в организации работы с персоналом, ищут новые, альтернативные инструменты и технологии. Одной из современных технологий, применяющейся во всем мире и позволяющей оценивать персонал организации, выступает технология ассесмент – центр.

Ассесмент-центр как технология оценки персонала существует с 1954 года. Американская корпорация AT&T впервые включила методику с таким названием в собственную исследовательскую программу, и уже через несколько лет центры оценки вошли в привычную практику управления персоналом. Сегодня количество пользователей технологии исчисляется десятками тысяч предприятий и организаций по всему миру. Практика проведения ассесмента строго регламентирована. Национальные стандарты разработаны в Великобритании, Индонезии, ЮАР, Германии. Собственный стандарт есть и в России.

Он создан в 2013 году по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» и поддержан зарубежными экспертами. Такой подход позволяет считать ассесмент-центр ключевым современным методом оценки персонала, позволяющим подбирать кандидатов на вакантные должности, выстраивать программы развития навыков, поддерживать карьерный рост, формировать систему мотивации.

Ассесмент-центр (assessment) – один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их

психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов[43].

Основной целью технологии ассессмент-центра является отбор кандидата на вакантную должность, максимально полно соответствующего предъявляемым организацией требованиям в плане профессиональных и личностных компетенций, соответствия ценностям компании.

Технология «Ассессмент – центр» представляет собой целостный процесс, содержащий в себе некоторые ключевые и важные элементы и подразумевающий достижение результата несколькими способами.

Его особенность в том, что это Ассессмент-центр позволяет получить полную и объективную информацию о деловых и личных качествах сотрудников, основанную на их конкретных проявлениях в поведении, а также выявить их резервы и оценить потенциал. Этот метод оценки предполагает участие сотрудников в ряде специально разработанных групповых и индивидуальных упражнений. При этом характеристики сотрудников оцениваются группой экспертов.

Кроме этого, применение технологии «ассессмент – центр» позволяет определить управленческие, лидерские качества, потенциал и стремление развиваться. С помощью этих данных определяются дальнейшие планы и пути развития кадров.

Особенность применения современных технологий на предприятии, включая и технологию «ассессмент – центр» в том, что они дают возможность выявлять наиболее «талантливых» сотрудников, способных достигать высоких результатов в своей профессиональной деятельности и занимать ведущие позиции в компании.

Ассессмент-центр включает несколько этапов, каждый из которых не имеет смысла без другого: наблюдение, описание, классификация, заключение, оценка, интеграционная сессия наблюдателей, обратная связь [43].

Цель проведения ассессмент-центров – оценка потенциальной успешности сотрудника в профессиональной деятельности. Это может быть как соответствие конкретной должности, так и способность решать определенные задачи. Эксперты не оценивают текущую работу сотрудника и его прошлые заслуги – они смотрят на возможность эффективной работы в условиях, отличных от его нынешнего положения. Это необходимо для решения следующих задач: Отбор в целях ротации, формирования кадрового резерва, обновления управленческой команды. Составление программ индивидуального развития, профессиональная ориентация. Определение направлений совместного развития (формирование команды управленцев, корпоративное обучение). Обучение в процессе ассессмент-центра, дополнительное развитие тех компетенций, которые подлежат оценке, профессиональная адаптация. Список неисчерпывающий, каждая организация вправе выделять собственные задачи, для решения которых ей необходимы результаты ассессмент-центра. Важно, чтобы они не ущемляли права сотрудников и не противоречили общей стратегии развития. На практике российский подход к применению ассессмент-центра отличается от международного.

Условия эффективности подхода В российском стандарте проведения методики ассессмент-центра указаны четкие требования к процедуре. Грамотный центр оценки предполагает выбор стандартизированных методов, правильную подготовку наблюдателей, организацию обратной связи. Сбой на любом этапе грозит возникновением ошибок, которые негативно отразятся на профессиональной судьбе сотрудников и компании в целом. Тестирование персонала в организации не должно быть формальным – оно должно преследовать конкретную цель, учитывать специфику компании и корпоративные ценности.

Необходимо, чтобы сотрудники были заинтересованы в профессиональном и личностном развитии, имели желание расширять компетенции и понимали всю значимость результатов ассессмент-центра. Для руководителя важно не превращать испытание в экзамен, не ставить

заработную плату в зависимость от результата оценки, а использовать его исключительно как основание для дальнейшего карьерного роста эффективных специалистов. Ассессмент-центр для руководителей и подчиненных проводят раздельно, сотрудников одной линии со схожими функциями можно объединить[44,с 22].

Результаты не трактуют как высокие или низкие и не выносят на публичное обсуждение — это лишь индикатор потенциальных возможностей. В оценке недопустимы неточность, невнимательность, субъективность, переход на личности. Все это порождает стрессы для сотрудников, демотивирует их, провоцирует конфликты. Реальный экономический и мотивационный эффект от ассессмент-центра возможен только при четком соблюдении принципов и организационных правил проведения.

Ассессмент-центр может проводиться силами кадровой службы организации либо внешними консультантами. Внутренние специалисты, владеющие методикой, обычно есть в крупных компаниях, которые располагают финансовыми ресурсами на содержание штата оценщиков. Аутсорсинг выбирают руководители, которые не планируют вкладывать средства в подготовку собственных экспертов, но желают получить объективные и достоверные результаты.

Использование внешних компаний для организации и проведения ассессмент-центра как технологии и мероприятия имеет несомненные преимущества: гарантирует независимость результатов, отсутствие ошибок и субъективизма, а также высокую скорость и качество проведения оценки за счет наработанного опыта.

Ключевые методики оценки компетентности в рамках центра оценки. Основные методы ассессмент-оценки персонала – это тестирование, интервью, деловые игры и моделирование ситуаций.

Моделирующие упражнения. Подразумевают моделирование деловых ситуаций, которые могут возникнуть в реальной работе. Участникам необходимо выработать индивидуальное или групповое решение, найти выход

из положения, проявить оригинальность, достигнуть цели в короткий срок. За обсуждением наблюдают эксперты, делая выводы об уровне компетенции сотрудников, их мыслительных и организационных способностях.

Например, группе участников ставят задачу –разделить некий бюджет с учетом того, что у каждого есть приоритеты вверенного ему подразделения. На дискуссию отводится час, участникам следует договориться цивилизованно, проявляя такие качества, как лидерство, гибкость ума, настойчивость, умение убеждать, стратегическое мышление и т.д. Другое задание – побеседовать с «трудным клиентом» или подчиненным. В этом случае оценке подлежит умение держать дистанцию, не опускаясь до высокомерия или фамильярности, способность слушать и доносить до второй стороны свои аргументы.

Тестовые психометрические методики и опросники. Опросы и тестирование позволяют получить информацию о качествах, которые влияют на поведение человека в организации и обеспечивают его эффективность как кадровой единицы. Эти сведения дополняют или уточняют информацию, полученную в ходе других методик ассессмент-центра.

Интервью. По этой методике получают, как правило, фактологические данные. В ходе беседы эксперт выясняет задачи и интересы сотрудника, его карьерные и материальные ожидания, связывает ли он свое будущее с данной компанией и на что готов ради достижения целей. Вопросы интервью не должны трактоваться двусмысленно – они конкретны и предполагают единственно верный ответ. Часто опросники дают варианты ответа на выбор: это помогает систематизировать результаты и избежать ошибок. В России, согласно исследованию НК РЧК, наиболее востребованным упражнением являются аналитические кейсы и ролевые игры: применяют 88,5% и 86,7% респондентов соответственно. Следом идут устные презентации и групповые дискуссии.

Инструменты ассессмент-центра могут отличаться в зависимости от цели, оцениваемых параметров и того, что они исследуют: степень удовлетворенности работой, соответствие потенциальной должности,

готовность к самосовершенствованию и т.д. Выбор во многом определяется и финансовыми ресурсами компании.[44]

На первом этапе задача ассессора, находящегося в одном помещении с кандидатами, заключается в наблюдении за кандидатами и ходом имитационного упражнения. На втором этапе, одновременно проходящим с первым этапом, ассессор, наблюдая, дословно записывает все действия и слова кандидатов. После завершения упражнения, начинается третий этап (классификация). Наблюдатель должен произвести классификацию описанных поведенческих примеров в соответствии с рассматриваемыми компетенциями. Необходимо соотнести пример того или иного поведения кандидата с компетенцией, раскрываемой в данном упражнении. Поэтому наблюдатели должны быть предварительно ознакомлены с исследуемыми компетенциями, их интерпретациями. По завершении этого этапа пишется заключение. Ссылаясь на заключение, ассессор выставляет оценки по каждому поведенческому признаку каждой из выявляемых компетенций.

В ассессмент-центре используется рейтинговая шкала при определении степени проявления элементов компетенций. Оценки заранее прикрепляются за тем или иным возможным поведенческим проявлением. Все наблюдатели должны использовать одну рейтинговую шкалу и полностью понимать ее суть. Итогом процедуры выступает предоставление обратной связи кандидатам. Обратная связь дается на основе выставленных оценок по каждой компетенции. Кандидатам указывают как на сильные стороны в рассматриваемых компетенциях, так и на моменты, требующие развития.

Успешность процедуры зависит от созданной модели компетенций в организации; наличии упражнений, которые точно определяют важные компетенции в течение задания; наличие ведущих и подготовленных наблюдателей, формирующих итоговый балл и выносящих свой вердикт; наличие помещения, оборудованного техническими средствами.

Так как внедрение технологии «ассессмент – центр» предполагает снижение текучести кадров, повышение доходности, уменьшение временных

затрат, в результате совершенствования системы управления персоналом на нефтегазовом предприятии, рентабельность продаж возрастет.

Внедрение технологии в деятельность нефтегазового предприятия, будет способствовать снижению текучести кадров, повышению доходности, уменьшению затрат времени на проведение специально подобранных тестов. Эффективность мероприятия основана на снижении затрат рабочего времени, снижении себестоимости услуг, прироста прибыли. При внедрении компьютерной обработки информации о качествах соискателя значительно уменьшается расход времени на проведение тестов. В результате - высвобождается численность персонала и образуется экономия фонда заработной платы.

3 Анализ кадровой политики предприятия ООО «Норд Империял»

3.1 Общая характеристика предприятия

Группа компаний Imperial Energy входит в состав индийской государственной корпорации ONGC Videsh Limited (OVL). ImperialEnergy включает в себя группу самостоятельных предприятий, работающих на территории Томской области, в том числе два нефтегазодобывающих предприятия (ООО «Норд Империял» и ООО «Альянснефтегаз») и сервисные предприятия (ООО «Рус Империял Групп» и ООО «Империял Фрак Сервис», 50% активов которой принадлежит Imperial Energy, и др.).

Imperial Energy – современная международная группа компаний, ориентированная на эффективную разработку месторождений и долгосрочный рост добычи нефти.

Сфера деятельности и профильные активы Imperial Energy сконцентрированы в северной и западной частях Томской области, а головной офис находится в г.Томске.

Imperial Energy руководит квалифицированный персонал с опытом работы в более чем 18 странах. Менеджмент и специалисты группы компаний обеспечивают успешное внедрение передовых технологий, проектное управление, корпоративное управление, а также наилучшие меры по защите здоровья, безопасности и окружающей среды.

Юридический адрес: Россия, г. Томск, 634041, пр. Кирова, 51а, стр. 15.

ImperialEnergy осуществляет свою деятельность по разведке и добыче углеводородного сырья через два дочерних предприятия, расположенных в Томске: ООО «Норд Империял» и ООО «Альянснефтегаз».

ImperialEnergy владеет 10 участками недр (69, 77, 80, 70-23М, 70-3ЮМ, 70-3М, 70-3ВМ, 70-3, 85-1, 86). Лицензионные участки принадлежат группе компаний на правах 100% собственника. Общая площадь лицензионных

участков Imperia IEnergy в Томской области составляет 11 038,2 квадратных километров.

Imperial Energy обладает собственной инфраструктурой, которая включает в себя сеть трубопроводов протяженностью 443 км, станциями подготовки нефти (на месторождениях «Снежное» и «Майское»), пунктами хранения и сдачи продукции «Лугинецкое» и «Завьялово», которые обеспечивают прямой доступ в систему трубопроводов компании «Транснефть».

ООО «Норд Имperiал» принадлежит 3 лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородного сырья на территории 3 лицензионных участков недр (№ 69, 77 и 80), площадью 7489,3 км².

«Киев-Еганское» месторождение (участок 80) расположено к северу от реки Обь в северной части Томской области рядом с наиболее богатым нефтью регионом – Ханты-Мансийским автономным округом. На территории месторождения расположен пункт подготовки нефти. Собственный нефтепровод соединяет месторождение с пунктом сдачи продукции «Завьялово».

Месторождения «Снежное» и «Двойное» относятся к лицензионному участку 77 и располагаются к югу от реки Обь. На территории месторождения «Снежное» расположен пункт подготовки нефти и трубопровод до пункта сдачи продукции «Завьялово».

Месторождения «Фестивальное» и «Северо-Фестивальное» относятся к лицензионному участку 69. На территории месторождения «Фестивальное» расположен пункт подготовки нефти. Трубопровод до пункта сдачи продукции «Завьялово» проходит от месторождения «Фестивальное» через месторождение «Северо-Фестивальное».

ООО «Альянснефтегаз» принадлежит 3 лицензии на геологическое изучения с целью поисков и оценки месторождений углеводородов и 4 лицензии на разведку и добычу углеводородов. Участки ООО

«Альянснефтегаз» расположены между аналогичными по структуре добычными участками «Роснефти» и «Газпромнефти». Общая площадь лицензионных участков составляет 3 548,9 км².

В настоящее время ООО «Альянснефтегаз» ведет добычу нефти на трех открытых ImperialEnergy нефтяных месторождениях (Майском, Средне-майском и Южно-Майском), расположенных в пределах 70–3М и 70–3ЮМ лицензионных участков.

Месторождения «Майское» и «Средне-майское» относятся к лицензионному участку 70–3М и располагаются в западной части Томской области. На территории месторождения «Майское» находится станция подготовки нефти, откуда готовая продукция поступает по напорному 159-ти километровому трубопроводу через Фестивальное месторождение на ПСП «Лугинецкое». «Майское» и «Средне-майское» месторождения соединены между собой напорным нефтепроводом.

Месторождение «Южно-Майское» расположено в пределах лицензионного участка 70–3ЮМ в 12 км от Майского месторождения, с которым соединено нефтегазосборным нефтепроводом.

Нефтесервисные подразделения: ООО "Рус Империял Груп" и ООО "Империял Фрак Сервис".

Imperial Energy имеет дочернюю буровую компанию ООО «Рус Империял Груп» (РИГ). РИГ имеет 3 сверхмощные буровые установки и 3 установки для капитального ремонта скважин. Группе компаний также принадлежит 50% акций компании ООО «Империял Фрак Сервис» (ИФС), которая специализируется на проведении гидравлических разрывов пластов.

Нефтяные резервы Imperial Energy.

В 2005 году доказанные и вероятные резервы (2Р) компании составляли 228 млн. баррелей нефти. Благодаря активным геологоразведочным работам Imperial Energy существенно нарастила запасы и вошла в число 10 крупнейших

компаний, ведущих деятельность в России, по объему запасов нефти по системе SPE.

По данным независимого аудита DeGolyer&MacNaughton, доказанные и вероятные запасы нефти на 31 декабря 2012 года составляют (геологические/извлекаемые): 2494/686,5 млн. баррелей.

На 01 января 2019 г. зарегистрированные в ГКЗ запасы нефти (геологические/извлекаемые) по категориям A+B1+B2+C1+C2 составляют 151 306/45 978 тыс. т.

Дата регистрации: 18.10.2004 год.

Регистрирующий орган, в котором находится регистрационное дело: межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области.

Виды деятельности : основной вид деятельности по ОКВЭД.06.10.1 – добыча сырой нефти.

Дополнительные виды деятельности: 06.10 – добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа; 09.10 – предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа; 46.6 – торговля оптовая прочими машинами, оборудованием и принадлежностями; 46.7 – торговля оптовая специализированная прочая; 46.9 – торговля оптовая неспециализированная; 49.3 – деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта; 49.5 – деятельность трубопроводного транспорта; 52.10.21 – хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки; 56.29 – деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

Группа компаний Imperial Energy начала осуществлять свою деятельность на территории Российской Федерации с 18 октября 2004 г., созданная российскими и зарубежными инвесторами как независимый недропользователь в нише малых и средних нефтедобывающих компаний.

В 2004 году Imperial Energy разместила свои акции на рынок альтернативных инвестиций Лондонской биржи и вышла на международный уровень.

В мае 2007 года акции Imperial Energy начали котируются на основной площадке Лондонской фондовой биржи LSE, войдя в список первых 250 компаний LSE - FTSE 250 Index.

В 2004-2007 гг. – Imperial Energy приобрела лицензии на неосвоенные и малоосвоенные участки в Томской области и Кустанае (Казахстан) и начала свою деятельность с масштабных геологоразведочных работ.

В 2006 году Imperial Energy учредила собственную буровую компанию ООО «Рус Империял Групп», которая управляет тремя буровыми станками, тремя станками КРС и комплексом ГНКТ. Вскоре Imperial Energy приобрела 50% уставного капитала компании ООО «Империял Фрак Сервис», занимающейся гидравлическим разрывом пластов, что позволило увеличить объемы добычи на собственных месторождениях и оказывать услуги третьим лицам.[50]

13 января 2009 года ImperialEnergy вошла в состав индийской государственной корпорации ONGC VideshLimited (OVL). OVL управляет зарубежными активами крупнейшей индийской государственной нефтегазовой корпорации ONGC (OilandNaturalGasCorporationLimited).

9 марта 2009 г. был проведен делистинг группы компаний на Лондонской фондовой бирже.

С 2007 г. Компания построила более 350 км нефтепроводов, соединивших нефтепромыслы Imperial Energy с системой трубопроводов компании «Траснефть». Завершение строительства трубопровода позволило Imperia lEnergy выйти не только на внутренний, но и на внешний рынок.

ONGC и ONGC Videsh Ltd. (OVL)

Головная организация Imperial Energy - ONGC Videsh Limited (OVL), которая является дочерним предприятием крупнейшей нефтегазовой корпорации ONGC.

Компания Oil and Natural Gas Corporation Limited (ONGC) является крупнейшей индийской государственной нефтегазовой корпорацией. Компания была организована индийским правительством 14 августа 1956 года. 68.94% акций компании контролируется государством.

ONGC производит 69% сырой нефти и 62% природного газа Индии; участвует в разведке и последующей разработке месторождений в 26 осадочных бассейнах Индии; владеет и управляет более чем 11000 километрами трубопроводов в Индии.[50]

На сегодняшний день это одна из крупнейших нефтегазовых компаний не только Индии, но и в мире. Согласно рейтингу Platts 250 Global Energy Company List за 2015 год, ONGC занимает 3-е место в мире среди нефтегазодобывающих компаний и 17 место – среди ведущих мировых гигантов ТЭК. Согласно рейтингу Forbes Global 2000 за 2015 год, компания ONGC занимает 183 место среди ведущих мировых компаний.

На мировом рынке свою деятельность компания осуществляет через свою дочернюю компанию ONGC Videsh Limited (OVL).

На сегодняшний момент международные инвестиции OVL составляют – 16,75 млрд. долларов США;

Валовый доход OVL составляет – 4,2 млрд. долларов США;

OVL участвует в 36 проектах по добыче нефти и газа в 17 странах мира: Вьетнам, Российская Федерация, Судан, Южный Судан, Иран, Ирак, Ливия, Мьянма, Сирия, Бразилия, Колумбия, Венесуэла, Казахстан, Азербайджан, Мозамбик, Бангладеш и Новая Зеландия. В 2001 году компания OVL приобрела 20% акций Российского проекта Сахалин-1.

В рамках проекта OVL ведет разработку и промышленную добычу нефти на Сахалине совместно с крупнейшими мировыми нефтегазовыми

компаниями - ExxonMobil, Роснефть, японской компанией SODECO. В различных регионах мира OVL работает в партнерстве с мировыми лидерами индустрии: ExxonMobil, BritishPetroleum, Shell, ENI, Total, Repsol, Statoil, Chevron, Petrobras, Sodeco, Socar, Роснефть, Daewoo, Казмунайгаз, PetroVietnam, CNPC, Sinopec, PDVSA, Petronas, Anadarko, Ecopetrol.

Миссия заключается в эксплуатации действующих месторождений нефти и газа в России и за рубежом, обеспечивающая максимально эффективное и комплексное извлечение углеводородных ресурсов.

На основании вышесказанного можно сделать следующий вывод, что происходит наращивание ресурсной базы путем проведения успешной геологоразведки на обширных лицензионных участках и нефтедобыча на вновь открытых месторождениях, а так увеличение производительности на месторождениях за счет использования современных технологий. Деятельность компании полностью прозрачна, на рынке достаточно давно, что говорит о надежности как партнера, так и работодателя.

Компания востребована в Российской Федерации, а также стабильно реализует нефть на экспорт. ООО «Норд Империял» один из крупнейших налогоплательщиков Томской области. Компания успешно борется с безработицей и обеспечивает занятость населения, предоставляя социальный пакет и достойные условия труда. Компания обеспечивает полный пакет социальных обязательств: добровольное медицинское страхование, обеспечение безопасных условий труда, ежегодные выплаты, компенсацию путевок отдыха детей сотрудников и др. В группе компаний традиционно проводится конкурс «Лучший по профессии», выявляя и отмечая лучших специалистов в своих областях среди персонала ImperialEnergy. История конкурса демонстрирует рост престижа получения этого звания и повышение мотивации сотрудников на участие в нем[50].

Проведем анализ сильных слабых сторон, для выявления наличия проблем с трудовыми ресурсами и формирования мероприятий по снижению текучести кадров (табл. 2).

Таблица 2— Анализ ООО «Норд Империял»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Собственная сырьевая база	1. Зависимость экспорта от трубопроводной инфраструктуры АК «Транснефть»
2. Стабильный кредитный рейтинг	2. Отсутствие собственных установок по переработке и обезвреживанию нефтешламов
3. Квалифицированный персонал	3. Низкая скорость продвижения новых технологий от этапа коммерческого предложения до промышленного применения
4. Устойчивое финансовое положение.	4. Не достаточно четко сформулированная кадровая стратегия
5. Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса	5. Отсутствие использования современных технологий во время добычи углеводородов
Возможности (O)	Угрозы (S)
1. Повышение конкурентоспособности предприятия	1. Нехватка квалифицированного персонала.
2. Внедрение новых технологий	2. Падение цен на нефть
3. Повышение уровня квалификации и постоянного персонала	3. Изменение политической ситуации и режима налогообложения
4. Увеличение переработки нефти путем увеличения объемов добычи нефти	4. Износ оборудования

Сильные стороны + возможности:

Повышение конкурентоспособности предприятия может быть достигнуто благодаря географическому положению, так как территория Томской области довольно богата залежами нефти. Государственная поддержка отрасли также способствует развитию организации. Высокий профессионализм персонала и руководителей может стать одним из основных факторов повышения производительности труда. Внедрение новых технологий за счет кредитования в банках во многом способствует повышению конкурентоспособности. Повышение уровня квалификации и постоянства персонала достижимо за счет постоянной системы обучения и повышения квалификации, чтобы работа на новом оборудовании и по новым технологиям была максимально эффективна и освоена в кратчайшие сроки. И как следствием данных мероприятий будет увеличение заработной платы на предприятии за счет увеличения объемов добычи и переработки нефти.

Сильные стороны + угрозы:

За счет финансовой устойчивости предприятия и стабильного кредитного рейтинга можно произвести закупку нового оборудования, тем самым увеличить объемы добычи нефти, снизить затраты на ремонт и обслуживания скважин. Для того, чтобы производительность оставалась на высоком уровне и было как можно меньше потерь, можно отправить работников месторождение на повышение уровня квалификации, для того, чтобы быстро решать возникшие проблемы на производстве.

Слабые стороны + возможности:

За счет увеличение объемов добычи нефти можно выстроить свою инфраструктуру независимо от АК «Транснефть» тем самым повысить свою конкурентоспособность и нарастание базы потребителей.

Суровые природные условия, затрудняющие эксплуатацию объектов приводят к снижению объемов добычи и количества перерабатываемой нефти. Высокая обводненность нефти и зачастую отсутствие возможности проезда к месту аварий на кустах (паводок, сильные морозы и

т.д.), снижают качество нефти, что повышает конкурентоспособность западных производителей.

По результатам анализа, основными проблемами, связанными с развитием кадровой политики является: высокий уровень текучести кадров и пополнение кадрового состава непрофессиональными сотрудниками, что ставит под угрозу повышение уровня квалификации и постоянства персонала, учитывая что передавать опыт и обучать персонал будет просто некому.

Слабые сторона + угрозы:

В данном случае каждая из угроз становится реальной, если не проработать все слабые стороны деятельности предприятия в целом.

Проанализируем, как влияние внешней среды сказывается на деятельности предприятия (табл.3).

Таблица 3– PEST- анализ

Политические факторы	Экономические факторы
1.Изменение налоговой политики (Повышение тарифов)	1.Изменение курса валют
2.Ужесточение мер в области защиты окружающей среды	2.Повышение уровня инфляции в стране
3.Возникновение военных действий в стране	3.Рост затрат на энергоносители (строительство трубопровода и др.мероприятия, связанные с добычей)
4.Переизбраение действующего Правительства	4. Установление санкций других стран
Социальные факторы	Технологические факторы
1.Снижение заработной платы, но рост цен	1.Разработанные методы оптимизации геологоразведочных работ.
2. Страхование жизни и здоровья сотрудников	2.Усовершенствованные схемы лицензирование недр
3. Ухудшение экологической ситуации	3.Применение технологий,обеспечивающие экологически безопасные условия освоения новых месторождений
4. Высокая конкуренция среды молодых специалистов. Медленный карьерный рост	4.Применение разработанных технологий для уменьшение выброса газа при нефтедобычи.
5.Увеличение пенсионного возраста	5.Профессиональная переподготовка, а также повышение квалификации сотрудников
6. Женщинам труднее устроиться на производство так как преимущественно на рабочие специальности берут мужчин.	6.Внедрение нового оборудование в работу на месторождениях.

Таким образом, можно сделать вывод, что внешняя среда относительно благоприятная. Ключевые факторы, которые можно выделить, это: увеличение пенсионного возраста, медленный карьерный рост и снижение заработной платы. Это говорит о том, что специалист может долгое время занимать одну и ту же должность, что может привести к его уходу на другое предприятие тем самым организация теряет высококвалифицированных работников. Одной из основных главных задач является – удержание и развитие работников ООО «Норд Империял».

Рассмотрим кадровый состав исследуемого предприятия. Анализ кадрового состава по гендерному признаку (рис.2), по категориям работающего персонала(рис.1).

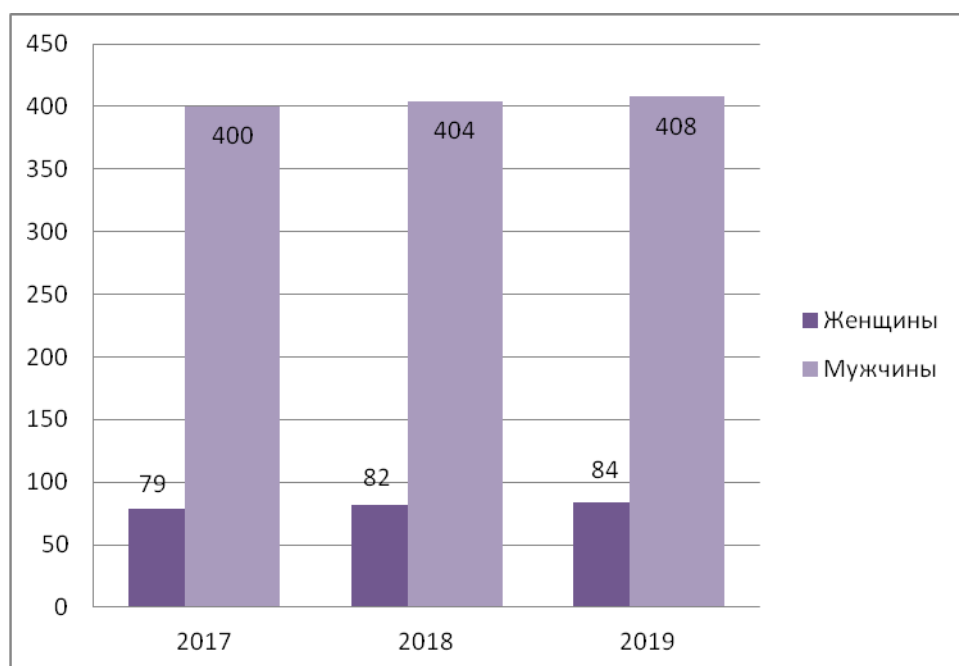


Рисунок 1 – Структура сотрудников по половому признаку

По данным рис.1 можно сделать вывод о том, что за 2017-2019 годы в исследуемом предприятии произошло увеличение сотрудников, а именно женщин на 5 человек, мужчин на 8 человек.

Это говорит о том, что в компании в большинстве преобладают сотрудники мужского пола, так как на рабочие специальности трудоустраивают преимущественно мужчин, большинство женщины на предприятии ООО «

Норд Империял» работают в головном офисе, из них 15 человек в химической лаборатории на месторождениях.

Далее проведем анализ структуры персонала по категориям работающих на предприятии с целью создания рекомендаций по формированию кадрового резерва, создания критериев отбора, подбора и оценки сотрудников, а также формирование программ обучения согласно спискам резервистов (рис.2).



Рисунок 2 – Анализ структуры персонала по категориям работающих ООО «Норд Империял»

Увеличение произошло в категории руководителей – на 5 человека (появились начальники смены, начальник отдела по работе с персоналом) и в категориях специалистов и служащих – на 2 и 3 человек соответственно (в связи с нехваткой людей на места). В категории рабочих было увеличение на 5 человек, было приняты химические лаборатории 4 лаборанта химического анализа и 1 оператор по добыче нефти. В дальнейшем планируется расширение штата сотрудников в категории рабочие, в связи строительством нового газового завода на территории Томской области.

Проведенный анализ по возрастному цензу позволит выявить, преимущественно возраста работают специалисты. Это нужно для того, чтобы выявить причины нехватки молодых специалистов, так как молодые

специалисты более мобильны, легко обучаемы. Чтобы безусловно скажется на деятельности предприятия и ее показателей эффективности (рис. 3).

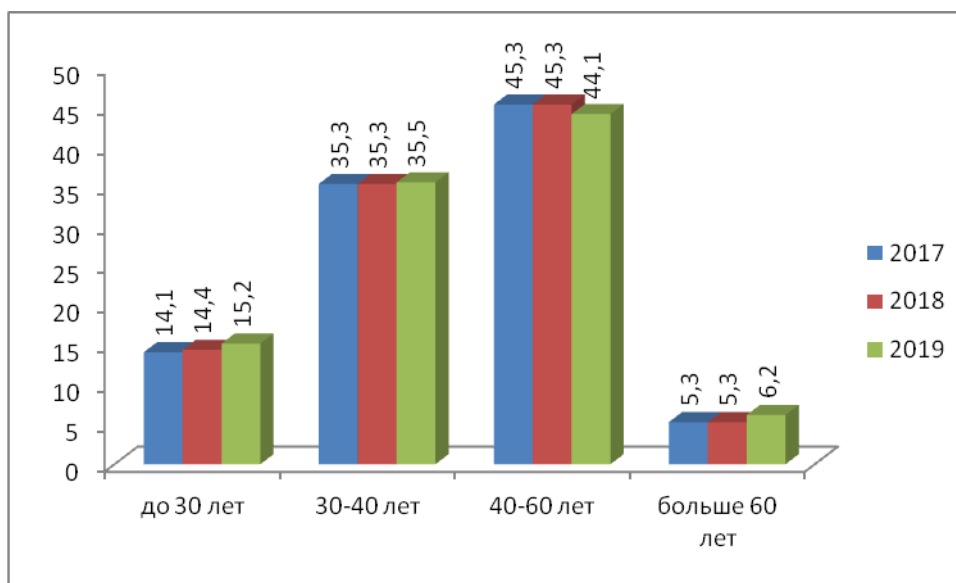


Рисунок 3 – Структура работников по возрасту

Из представленных данные на рис. 3 можно сделать вывод о том, что в исследуемом предприятии основной возраст работников составляет от 40 до 60 лет. Это говорит о том, что на предприятии работают сотрудники, у которых есть стаж и опыт по своей специальности, но также проходят обучение и повышение квалификации. Организации высоко ценит сотрудников, которые работают продолжительное время. Основная деятельность ведется на месторождениях, также работают молодые специалисты, работоспособные люди, и они могут перенять опыт и необходимые компетенции, которые требуются для выполнения своих обязанностей, чтобы в дальнейшем продвигаться по карьерной лестнице и заменить тех, кто ушел на пенсию либо уволился.

Одним из критериев отбора сотрудников является наличие образования, а на руководящие должности – высшее образование. Это нужно, чтобы в дальнейшем как можно эффективнее проводить отбор персонала с

минимальными временными затратами. Также по проведенному анализу разработать программы обучения (рис.4).

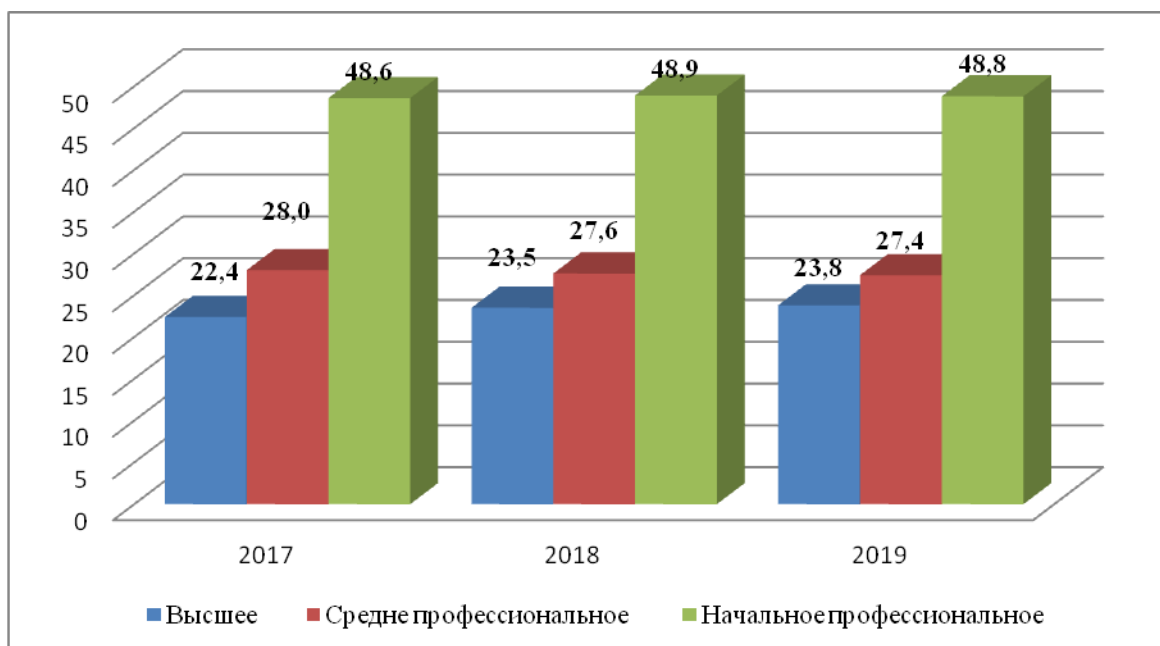


Рисунок 4 – Структура сотрудников по уровню образования

По данным рисунка можно сказать о том, что на предприятии преобладают сотрудники, имеющие начальное профессиональное образование. Так как большее количество сотрудников рабочей специальности и трудятся на месторождениях, то для этого достаточно иметь начальное профессиональное образование и допуск к работе.

Все руководящие должности требуют наличие высшего образования у сотрудников, а также опыта работы. Предприятие также отправляет своих специалистов и рабочих на различные дополнительные курсы, курсы целевого назначения, которые проводятся в учебных центрах ОАО "Томскнефть" ВНК и НОЦ "Нефтяник".

На основании данных, приведенных ранее, можно сделать вывод, что на предприятии преимущественно работают мужчины, так как им легче получить рабочую специальность. Большую часть составляют сотрудники в возрасте от 40 до 60 лет. Это говорит о том, что предприятие основной упор делает на

сотрудников среднего возраста, что безусловно имеет свою ценность. Но не стоит забывать, что также следует обратить внимание на молодых специалистов, которым можно передать знания и опыт. На предприятии основной штат 60% составляют сотрудники рабочих специальностей, потому что вся основная деятельность организации связана с добычей углеводородного сырья, именно от этих сотрудников зависят многие показатели эффективности. Можно сказать о том, что основной задачей предприятия является решение проблем кадровой политики, а именно разработать и внедрить программу формирования кадрового резерва, которое в дальнейшем позволит максимально эффективно работать с компетенциями сотрудников, согласно которым идет распределение на замещающие должности. И в непредвиденных ситуациях быстро закрыть образовавшуюся вакантную должность с минимальными потерями для производства.

На основании проведенных анализов было разработано положение о кадровом резерве с программами обучения сотрудников предприятия ООО «Норд Империял»[49].

3.2 Разработка положения о кадровом резерве « ООО Норд Империял»

Успешная организация, планирующая освоение новых рынков, повышение доли рынка, продвижение новых товаров или услуг осознает, что ее основной капитал – сотрудники, а наличие подготовленного персонала – это инвестиция в будущее развитие. Успешная работа в данном направлении возможна при наличии четко выстроенной стратегии развития организации, куда включена и система работы с персоналом.

Одним из основополагающих документов, определяющих развитие персонала, является положение о кадровом резерве на предприятии. В любой организации в силу различных причин образуются вакансии, и задачей HR-службы организации является своевременное их заполнение. Решая данную

задачу, специалист по персоналу может пойти двумя путями: Заполнить образовавшиеся вакансии специалистами, найденными из внешних ресурсов.

Подобрать специалистов из состава персонала предприятия. Второй путь возможен при наличии в организации запаса специалистов, готовых занять должность. Второй вариант ответа на поставленный вопрос предполагает формирование в компании квалифицированного запаса сотрудников. Положение, структуру формирования которого приведем далее, поможет HR-специалисту разработать документ с учетом специфики деятельности конкретного предприятия.

Наглядный пример документального положения, который может лечь в основу формирования кадрового резерва представлен ниже.

Пример положения:

Положение о работе с кадровым резервом является ключевым документом, который применяется при его формировании и работе с персоналом по этому направлению.

Документ отражает целый ряд вопросов организации работы компании. Пример положения, структуру которого рассмотрим далее, включает такие направления деятельности, как порядок формирования, обновления, включения и исключения, подготовку персонала.

Рассмотрим основные разделы, рекомендуемые к включению в документ.

1. Общие положения. Раздел описывает имеющиеся цели и задачи формирования, к примеру: преемственность при управлении учреждением; заполнение образующихся вакансий в короткие сроки; оптимальное использование потенциала работников; карьерный рост; улучшение качества управления. Задачи могут состоять в следующем: выявление сотрудников с высоким потенциалом; планирование развития карьеры; сокращение периода адаптации новичков в должности; создание системы развития претендентов на базе разработанных планов индивидуального развития; повышение лояльности сотрудников; недопущение потери перспективных работников.

2. Структура. Данный раздел описывает состав резерва, который может состоять из различных групп должностей: топ-менеджмент; руководители среднего звена; специалисты. Структура также определяет группы готовности к замещению должностей: немедленно; через год.

3. Порядок и условия включения в кадровый резерв. Раздел включает разъяснение процедур формирования, а также устанавливает, каким образом учитываются результаты оценки кандидатов, их аттестации, описывает показатели, по которым зачисляются кандидаты. Отбирая сотрудников для включения, нужно принимать к сведению не только общие требования к должностям, но и конкретные профессиональные, а также личностные их характеристики.

4. Порядок работы конкурсной комиссии по формированию и организации подготовки кадрового резерва. Раздел устанавливает не только цели и задачи, но и состав, полномочия, алгоритм принятия решения. Целями комиссии могут быть: содействие своевременному формированию; объективность при принятии решений. Задачи: обеспечить формирование; сформировать в строгом соответствии с технологией работы по его созданию. В данной части устанавливаются принципы формирования состава комиссии, определяется ее председатель. Полномочия комиссии также включены в эту часть и могут выразиться в следующих рекомендациях: зачислить; рекомендовать дополнительное обучение; исключить из кандидатов для вступления. Раздел описывает процедуру принятия решения, устанавливает правила голосования, а также процедуру принятия окончательного решения.

5. Оценка кандидатов для включения в кадровый резерв. Оценка претендентов проводится конкурсной комиссией. Основаниями для оценки могут быть: характеристика руководителя, у которого сотрудник работает; представление руководителя, возглавляющего подразделение, из перечня должностей которого формируется запас; оценочный лист сотрудника; данные о его самооценке.

6. Подготовка (обучение) кадрового резерва. Раздел Положения устанавливает правила работы по подготовке и обучению резервистов. Определяет виды обучающих программ, сроки учебы, ее бюджет, устанавливает параметры оценки результатов обучения. Можно установить следующие виды программ: теоретическая, содержащая общую часть; специальная; индивидуальная. Сроки обучения могут быть различными.

7. Оценка работников, состоящих в кадровом резерве. Оценка сотрудников проводится по окончании их обучения по показателям выполнения плана обучения, плана развития.

8. Исключение из кадрового резерва. Раздел Положения описывает случаи исключения, которые могут быть следующими: назначение на должность в порядке карьерного роста; решение о несоответствии должности, принятое по результатам аттестации; сокращение должности, на замещение которой сотрудник претендовал; личное заявление; увольнение с работы. В этой же части предусматривается издание распорядительного документа организации, которым работник исключается из состава, а также порядок уведомления лица об исключении.

9. Назначение на должность. Раздел Положения предусматривает алгоритм назначения на должность. Может содержать оценку его непосредственного руководителя, наставника, курирующего обучение и развитие, оценку предполагаемого в будущем руководителя. По результатам анализа вышеуказанных составляющих сотрудник: назначается на должность при успешности достигнутых показателей; получает отказ в назначении (в этом случае возможна замена кандидата на должность или рекомендация продлить срок подготовки).

10. Заключительное положение. Заключительная часть содержит информацию, к примеру, о гласности и открытости рассмотрения вопросов включения, о графике приема кандидатов по вопросам включения, о расходах, связанных с мероприятиями по организации работы.

На основании проведенного анализа кадрового состава предприятия можно разработать базовые рекомендации по созданию программы кадрового резерва.

Принципы формирования кадрового резерва.

Актуальность – потребность в резерве должна быть реальной.

Соответствие кандидата должности и типу резерва – квалификация кандидата должна соответствовать требованиям, предъявляемым при работе в должности того или иного ранга.

Перспективность кандидата – требования к образованию, ориентация на профессиональный рост, стаж работы в должности, динамичность карьеры и возрастной ценз.

Таблица 4 – Источники резерва кадров на замещение должностей

Внутренние (сотрудники предприятия)	Внешние (поиск потенциальных кандидатов на сторонних ресурсах)
Линейные руководители, функциональные руководители, руководители среднего звена - начальники департаментов, руководители низового звена - начальники отделов, заместители руководителей департаментов.	Размещение вакансии с полным описанием и требованиями к кандидатам, а также условиями работы на таких сайтах как: Avito, zarplata, rabota, job, headhunter.
Ведущие и главные специалисты	По рекомендации сотрудников организации
Сотрудники рабочих специальностей	Выпускники вузов, которые проходили практики на предприятии

Этапы кадрового резерва

Первый этап – это анализ потребности в резерве.

Перед тем как начать формирование резерва, необходимо:

- составить прогноз изменения структуры аппарата;
- усовершенствовать перемещение сотрудников по службе;
- определить обеспеченность резервом штатных должностей;
- определить насыщенность резерва по каждой должности или группе идентичных должностей, то есть определить количество кандидатов из резерва, которое приходится на каждую вакансию или их группу.

На замещение вакантной должности должно быть минимум два кандидата (в случае, если один кандидат выбывает из резерва или из программы подготовки).

Кадровый резерв будет стратегическим и оперативным. Это все можно прописать во втором разделе общего положения, а также сроки. Оперативный резерв создается с целью быстрого замещения сотрудника, в течении одного месяца, в него будут включены рабочие и специалисты, которые проработали на предприятии более трех лет и обладающие необходимыми профессиональными компетенциями, стратегический резерв создается с перспективой карьерного роста сотрудников, в него будут включаться молодые сотрудники, которые проработали на предприятии больше года. В этот резерв также можно включить студентов, которые успешно проходили практику на предприятии, зарекомендовавшие как грамотные, легко обучаемые, ответственные сотрудники.

Для этого заключается партнерское соглашение с ведущими вузами Томской области, принимать непосредственное участие в создании магистерских программ. Обязательно на первом этапе нужно определить оптимальную численность резерва. Для этого определяется фактическая численность имеющегося на данный период резерва, рассчитывается потребность в кадрах на всех уровнях на ближнюю и более дальнюю перспективу, учитывается примерное число сотрудников, выбывающих из резерва по разным причинам (несоответствие требованиям, увольнение, переезд и т.д.), определяется число резервистов, которые могут быть назначены в последующем на другие, смежные позиции. Правильно рассчитав численность кадрового резерва, предприятие избавляется от финансовых издержек и кадрового голода. Неправильные расчеты и прогнозы ведут к негативным последствиям.

Второй этап – формирование списка резерва.

Данный этап в себя включает:

- формирование списка конкретных кандидатов в резерв;

- создание резерва на вакантные должности.

При формировании резерва необходимо определить:

- кого необходимо и можно включить в списки кандидатов;
- кто из уже включенных в списки кандидатов должен пройти обучение;
- в какой форме должна проходить подготовка каждого кандидата с учетом перспективы его использования и индивидуальных особенностей.

Методы, используемые при формировании списка резерва:

- анализ документальных данных, то есть анализ отчетов, характеристик, результатов аттестации работников, автобиографий и других документов;
- интервью по специально подготовленному вопроснику или плану либо без определенного плана, которое направлено на получение интересующих сведений;
- наблюдение за поведением сотрудника в различных ситуациях;
- оценка результатов работы, то есть производительности труда, качества выполненной работы и т.п.;
- метод заданной группировки работников предполагает сравнение качеств претендентов с требованиями должности.

Таблица 5 – Критерии отбора в кадровый резерв

Виды резерва/ Критерии отбора	Оперативный резерв	Стратегический
Возраст	До 45 лет.	от 23 до 35 лет
Образование	Высшее	Высшее/средне профессиональное
Результаты профессиональной деятельности	Стабильно выполнять свои обязанности в полном объеме, но и быть готовым показать повышенный результат.	
Уровень готовности к развитию	Высокий	Высокий
Уровень профессиональных и технических навыков и знаний	Высокий	Средний
Уровень соответствия	Высокий	Средний

Проводить отбор и оценку сотрудников с помощью Ассессмент-центр, это могут проводить сотрудники кадровой службы знающие методику, либо передать это дело сторонней организации, что будет даже лучше, так как они гарантирует независимость результатов, отсутствие ошибок и субъективизма, а также высокую скорость и качество проведения оценки за счет наработанного опыта.

Этапы проведение оценки:

Тестирование. Оно будет проходить в электронном формате, тесты будут по конкретным специальностям с разделением на оперативный и стратегический резерв, так как специалисты, попадающие в тот или иной резерв, обладают разными компетенциями, опытом. Тест будет длиться 40 минут и 40 вопросов. Результаты не будут показаны.

Моделирующие упражнения «Игра разума» где сотрудникам будет предложена одна из ситуаций, возникающих в реальной работе. Участникам необходимо решить ситуацию в кратчайшие сроки с минимальными потерями. За игрой будет наблюдать экспертная комиссия. В ходе игры сотрудники смогут проявить такие качества как: стратегическое мышление, стрессоустойчивость, умение убеждать, лидерство.

Интервью. В ходе интервью можно узнать ближайшие цели, задачи, ожидания в плане карьерного роста, интересы, на что готов ради достижения своих целей, видит ли свое будущее с компанией.

Результаты будут оцениваться по бальной школе. Самое максимальное число 100 баллов. На тестировании можно набрать максимальное количество баллов 40. На моделирующих упражнениях 35 баллов и 25 баллов на интервью. Соответственно по набранным баллам и будет создаваться список кадрового резерва.

Если показателя высоки – кандидата рекомендуется зачислить в ближний стратегический резерв, на его подготовку не потребуется много времени, он готов занять новую должность в любое время. При высоком потенциале, но недостаточно сформированных компетенциях кандидата

определяют в дальний стратегический резерв, т.е. есть смысл в его обучении, такой сотрудник перспективен. Кандидаты, обладающие не очень высоким потенциалом развития, но достаточным уровнем компетенций, могут быть приняты в ближний оперативный резерв и назначены на новые позиции при возникновении у компании такой потребности. Кандидаты, которым необходимы длительные подготовка и обучение, зачисляются в дальний оперативный резерв. Их продвижение предполагается в дальнейшей перспективе. Кандидаты, которые по результатам оценки имеют низкий уровень развития потенциала и компетенций, в кадровый резерв не зачисляются.

Третий этап – подготовка кадрового резерва.

Для того чтобы сформировать кадровый резерв не всегда будет достаточно отобрать способных сотрудников. Важно правильно их подготовить к должности, а после – организовать продвижение.

Так, для подготовки сотрудников можно использовать следующие методы:

а. индивидуальная подготовка при кураторстве вышестоящего руководителя.

« Школа успеха» В программу будут включение молодые сотрудники, которые после окончания вуза будут трудоустроены на предприятие, а также ведущие и главные специалисты, сотрудники рабочих специальностей. За каждым сотрудником будет закреплен наставник, проводится тренинги, которые помогут получить необходимые компетенции для самостоятельной работы. Программа будет реализовываться в течении 6 месяцев, по завершению наставник должен дать отзыв и рекомендации. Правильно организованное наставничество не требует от наставника больших дополнительных затрат времени, так как это – процесс постоянный, протекающий по ходу работы, всякий раз, когда появляется возможность объяснить, показать или возникает потребность в помощи. Наставничество может проходить и в неформальном общении (обеденный перерыв, телефонный разговор и т.д.), в любой момент, когда нужен совет, разъяснение, демонстрация опыта. Чтобы функция

наставничества эффективно работала, и наставники не опасались готовить новые кадры, они могут подумать, что хотят заменить его, нужно позаботиться о мотивации наставников. Материальная мотивация предполагает доплату за ученика. Нематериальная: подчеркивание высокого статуса наставника, конкурсы среди наставников, награждение за заслуги и др. Если на предприятии возникает сложность в назначении наставников из-за присутствующего барьера «никто не хочет брать на себя лишние обязанности, тратить свое время и т.д.», рекомендуется следующее: в должностную инструкцию каждого работника вносится пункт об обязательном функционале передачи опыта, т. е. наставничестве. Таким образом, каждый опытный сотрудник обязан быть наставником, когда это потребуется.

б. стажировка в планируемой должности на своем или другом предприятии;

Также хорошим опытом может послужить программа обмена, когда сотрудники рабочих специальностей смогут обмениваться накопленными знаниями и компетенциями. Все мероприятия будут реализованы по соответствующему соглашению/договору где будет прописано: сроки, направление специальности, документ о неразглашении.

Кроме того, для подготовки резерва создаются и утверждаются администрацией предприятия виды программ:

Специальные программа. Данная программа предусматривает разделение всех кандидатов, включенных в резерв, по специальностям.

Рассмотрим разработанные программы обучения для сотрудников, которые нужно будет обязательно пройти, так как они созданы с учетом распределения в кадровом резерве.

Таблица 6 – Программы обучения для линейных руководителей

Наименование программы	Количество часов	Итоговая аттестация	Полученные компетенции в ходе обучения
Школа производственного мастерства	120	Экзамен	Способность анализировать неполадки производства, способность использовать измерительную технику, способность прогнозировать риски.
Эффективный руководитель	86	Экзамен	Умение ставить задачи перед коллективом, правильное делегирование полномочий
Управление производством	94	Экзамен	Просчитывать риски и убытки, быстро принимать решения в критических ситуациях

Таблица 7 – Программы для специалистов подразделений

Наименование программы	Количество часов	Итоговая аттестация	Полученные компетенции в ходе обучения
Решения в срок	40	Экзамен	Как: умение решать поставленные задачи, способность обеспечивать качество выполнения работ и соответствие результата принятым стандартам
Работаем в команде	56	Экзамен	Умение устанавливать конструктивные рабочие отношения с коллегами для достижения общих целей, умение видеть и использовать возможности.
Эффективность в условиях повышенных нагрузок	54	Экзамен	Знания и опыт для выполнения поставленных задач, способность сопоставлять разрозненную информацию, находить оптимальное решение проблем.

Таблица 8 – Программы для руководителей среднего и низового звена

Наименование программы	Количество часов	Итоговая аттестация	Полученные компетенции в ходе обучения
Управление командой	38	Экзамен	Умение добиваться требуемого уровня исполнения от подчиненных, создание комфортной рабочей атмосферы, максимальное использование способностей, знаний и умений сотрудников, предоставлением равных возможностей для их реализации, мотивация на достижение высоких результатов подчиненных.
Самоменеджмент	44	Экзамен	Умение правильно расставлять приоритеты задач, быстро и эффективно разработать план действие, давать оценку принятых решений, правильно распределять рабочее время и нагрузки.
Управление бизнес-процессами	84	Экзамен	Умение составлять оптимальные планы деятельности подразделений, определять необходимые ресурсы,
Управление проектами, аналитика данных	90	Экзамен	Умение определять и учитывать риски при планировании деятельности подразделений, риски проектов, стоимостью, подготовка промежуточных отчетностей, поиск и выбор нужной информации,

По окончании программ будут выдаваться соответствующие сертификаты.

Индивидуальная программа для сотрудников рабочей специальности .

Этот вид программы включает задачи по повышению знаний, умений и навыков для каждого специалиста, который зачислен в резерв, по таким направлениям: стажировка на резервной должности, производственная практика на ведущих отечественных и зарубежных предприятиях. Сотрудники рабочих специальностей смогут овладеть такими компетенциями как: стратегическое мышление, принятие незамедлительных решений от которых зависит добыча углеводородного сырья, многозадачность, стрессоустойчивость.

Программа обучение и повышение квалификации « Путь к знаниям».

В этой программе будут созданы семинары, тренинги по направлениям специальностей. В ООО «Норд империял» проводится конкурс «Лучший по профессии» где с помощью теста показывают свои знания и выигравший человек получает денежное вознаграждение и повышение разряда, если таковой имеется. В программе обучение же сотрудник сможет получить новые и необходимые в дальнейшей работе знания, касаясь добычи сырья, применением новых технологий, улучшить и развить свои компетенции.

Для сотрудников будет разработан и создан личный кабинет, где можно будет отследить всю информацию касаясь прохождения в кадровый резерв, какие должности доступны для замещения, какими компетенциями должен обладать тот или иной сотрудник. Также можно будет посмотреть всю актуальную информацию по обучению, в разделе «График обучения». Будет приходить информационное письмо на почту сотрудника в личном кабинете, чтобы человек смог вовремя прочитать нужную ему информацию и принять участие в отборе на замещающие должности, а для этого от него требуется письменное заявление с данными сотрудника: опыт, образование, какое подразделение, какими компетенциями он обладает.

Для сотрудников будет разработан и создан личный кабинет, где можно будет отследить всю информацию касаясь прохождения в кадровый резерв, какие должности доступны для замещения, какими компетенциями должен обладать тот или иной сотрудник. Также можно будет посмотреть всю актуальную информацию по обучению, в разделе «График обучения».

Для того, чтобы реализовать все разработанные программы нужно подсчитать примерную стоимость обучения сотрудников, которая представлена в табл. 9 Это нужно для того, чтобы руководство смогло включить эти затраты в смету на будущие периоды.

Таблица 9 – Расчет стоимости обучения

Финансовые затраты	Расчет расходов в рублях	Комментарий
Командировки резервистов	150000	Перелеты и проживание на три дня
Оплата труда участников	285000 в том числе наставников	Оплата тем сотрудникам, которые будут летать в учебные командировки. Это специалисты подразделений и линейные руководители.
Зароботная плата преподавателя	0	В цену за программу входит з/п преподавателя
Стоимость прохождения одной программы: 1. для линейных руковод-ей 2. для специалистов подразделения 3 для сотрудников рабочих специальностей	$44000 \cdot 4 = 132000$ $38000 \cdot 3 = 114000$ $32000 \cdot 4 = 128000$	Программа рассчитана на 7 человек Программа рассчитана на 4 человека Программа будет реализована дистанционно, так как специалисты работают вахтовым методом.

На основании представленной примерно стоимости программ итого в сумме получилось 809000 рублей. Именно столько будет стоить обучение резервистов, но следует отметить, что понесенные затраты окупятся высокой эффективностью сотрудника, отсутствием проблем с замещением вакантных должностей, так как специалист, который успешно прошел обучение будет готов в любое время приступить к обязанностям, что будет говорить об непрерывности производственного процесса и выполнению показателей эффективности.

4 Социальная ответственность

4. Анализ корпоративной социальной ответственности на предприятии

Под корпоративной социальной ответственностью (далее — КСО) понимается финансирование компаниями проектов, программ и различных мероприятий, которые не приносят компании доход и не связаны со сферой ее деятельности, а имеют целью улучшение жизни людей.

В рамках КСО чаще всего инвестируются средства в развитие инфраструктуры (медицина, учреждения школьного и дошкольного образования, культуры, спортивные объекты и пр.), а также в проведение культурных мероприятий и поддержку малоимущих и других групп населения, нуждающихся в помощи (например, ветеранов). В более широком смысле КСО также может включать финансирование спортивных состязаний (в том числе по профессиональному спорту), конкурсов в сфере музыки, искусства и т. д. Однако последняя группа инвестиций нацелена не на развитие местных сообществ, а на улучшение имиджа компании на более высоком, национальном или международном уровне.

Поэтому включение данных статей расходов в КСО является не вполне обоснованным. Наиболее распространенные в научной литературе составляющие КСО являются:

Экономическая составляющая, которая предполагает оптимальное использование ресурсов и эффективное применение производства предприятия, также удовлетворение потребностей потребителей и извлечение прибыли;

Социальная составляющая, которая направлена, в первую очередь, на самого сотрудника и его благосостояние, ориентирована на сохранение стабильности социальных и культурных систем компании.

Экологическая составляющая, которая направлена на сохранение и адаптацию к изменениям экосистем, вызванными производственными показате

лями, также направлена на создание экологически приемлемой продукции, минимизацию и уничтожение отходов.

Г.Л. Тульчинский отмечает, что социально ответственная компания может исполнять несколько ролей: - в качестве компании-работодателя она создает рабочие места и платит заработную плату;

- в качестве компании-производителя товаров и услуг производит качественные товары и услуги;

- в качестве компании-налогоплательщика соблюдая законы уплачивает все налоги;

- в качестве компании бизнес-партнера соблюдает деловую этику, налаживает и поддерживает отношения с партнерами; - в качестве компании-члена общественных организаций принимает участие в формировании гражданского общества .

Объект КСО – ответственность за характер и результат своей деятельности перед акционерами, работниками, управленцами, кредиторами, потребителями, поставщиками и деловыми партнерами, местным сообществом, органами государственной власти и управления.

М.С. Камзабаева, на основе изучения зарубежной теории и практики т выделила три элемента социальной ответственности бизнеса:

- а) экономический элемент включает в себя данные о поставщиках и потребителях продукции, о персонале, о том как взаимодействуют компания и государство, компания и общество).

- б) экологический компонент включает данные о том, какое сырье используется, какие у компании отходы, как они утилизируются; в) социальный компонент касается особенностей организации труда в компании, прав работников, ответственности компании за свою продукцию и т.д. в российской практике превалирует экономический аспект социальной ответственности.

Далее рассмотрим международную нормативную базу, на которой в мире строится корпоративная социальная ответственность:

- Руководство по отчетности в области устойчивого развития GlobalReportingInitiative (GRI);

- Нормы ООН относительно обязанностей компаний в области прав человека;

–Международный акт: «Всеобщая декларация прав человека»;

– Глобальный договор (инициатива») ООН;

– Соглашения Международной Организации Труда (МОТ);

– Глобальные принципы Салливана;

– Базовый кодекс торговли;

– Хартия «Кейданрен» о достойном корпоративном поведении;

– Принципы организации экономического сотрудничества и развития; -
Эко-стандарты ISO 9000 и 14001;

– Стандарт для оценки социальных аспектов систем управления SA 8000;

– Стандарт промышленной безопасности и здоровья OHSAS 18001 и другие;

– Стандарт OHSAS 18001 «Система оценки профессиональной безопасности и здоровья».

С первых лет создания ООО «Норд Империял» неизменно придерживается политики высокой социальной ответственности не только перед своими сотрудниками, но и перед населением всей Томской области, на территории которой действуют предприятия группы компаний. Деятельность ООО «Норд Империял», одного из ведущих недропользователей и налогоплательщиков региона, способствует развитию экономики Томской области, созданию новых рабочих мест, сохранению социальной стабильности. Сумма налоговых отчислений группы компаний ежегодно исчисляется миллионами рублей. Помимо этого, ООО «Норд Империял» реализуется широкий перечень спонсорских и благотворительных проектов, направленных на поддержку спорта, учреждений образования и культуры, детей-инвалидов и других социально незащищенных категорий населения. Общая сумма расходов

на благотворительность и социально-экономическое развитие территорий за 2009-2018 гг. составила более 43 млн. руб.

Деловое и социальное партнерство ООО «Норд Империял» с северными районами Томской области, на территории которых группа компаний ведет свою производственную деятельность, носит постоянный и системный характер. Ежегодно между группой компаний ООО «Норд Империял» и администрациями Каргасокского и Парабельского районов заключаются договоры о взаимном сотрудничестве, в рамках которых эффективно решаются вопросы благоустройства поселков и деревень, трудоустройства местного населения, оказания помощи районным властям в реализации значимых социальных проектов[49]

При финансовом участии ООО «Норд Империял» реализованы следующие проекты:

1. строительство культурно – досугового центра в п.Киевский Каргасокского района;
2. ремонт детского сада в с. Средний Васюган Каргасокского района;
3. капитальный ремонт детского сада общеразвивающего типа «Березка» в с. Парабель;
4. косметический ремонт Дома культуры села Новосельцева Парабельского района;
5. ремонт МОУ средней общеобразовательной Новосельцевской школы Парабельского района;
6. строительство пристройки к детскому саду № 4 в селе Парабель;
7. строительство 27-квартирного служебного жилья для молодых специалистов в области здравоохранения, образования, культуры в с. Парабель;
8. капитальный ремонт центрального стадиона в с. Парабель;
9. реконструкция волейбольной площадки на стадионе "Юность" в с. Каргасок;
10. строительство комплексной спортивной площадки в с. Новый Васюган Каргасокского района Томской области;

11. организация летнего отдыха и летней занятости детей Парабельского района.

Группа компаний ImperialEnergy также активно содействует программам развития города Томска:

1. ImperialEnergy, совместно с ОАО «Томскзеленстрой», основала Липовую аллею в качестве «зеленого» подарка городу;

2. Оказано финансовое содействие в строительстве второй очереди Аллеи геологов;

3. Оказано финансовое содействие на проведение XV Томского инновационного форума INNOVUS «Энергия инновационного развития».

4. Также совместно с ОАО "Томскзеленстрой", ImperialEnergy основала Аллею российско-индийской дружбы в Лагерном соду г. Томска.

Одним из приоритетов благотворительной политики группы компаний ООО «Норд Империял» является поддержка самых незащищенных категорий населения: детей-инвалидов, детей, оставшихся без попечения родителей, одиноких стариков. Мы гордимся тем, что помогли изменить к лучшему десятки судеб, приняв участие в реализации следующих проектов и мероприятий:

– спонсорская поддержка программы Российского детского фонда по оказанию помощи детям, больных целиакией;

– участие в благотворительном телемарафоне ТВ-2 «Обыкновенное чудо», перечисление средств на лечение нескольких больных детей;

1. осуществлена финансовая поддержка проекта Российского детского фонда по обследованию детей–инвалидов с муковисцидозом;

2. организован совместно с Российским детским фондом День борьбы против сахарного диабета;

3. оказана шефская помощь Детскому Дому № 4 г.Томска (выделены средства на осуществление ремонтных работ, покупку формы для спортивной команды, подарки детям).

2016-2018 годы:

1. приобретены кровати для подопечных Моряковской школы-интерната для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, с ограниченными возможностями здоровья;

2. приобретено спецоборудование (аппараты низкочастотной физиотерапии) в ОГАУЗ "Детский центр восстановительного лечения" в г. Томске;

3. приобретена бытовая техника для нужд ОГКУЗ "Дом ребенка специализированный для детей с органическим поражением центральной нервной системы с нарушением психики", произведено софинансирование благоустройства спортивной-оздоровительной и прогулочной площадки для детей-подопечных учреждения;

4. приобретены мебель и оборудование для нужд ОГКУ "Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних Парабельского района";

5. приобретено оборудования для нужд нового реабилитационного центра «Алёнка» для детей с онкологическими заболеваниями и подопечных фонда им. Алёны Петровой;

6. приобретено оборудования и стройматериалов для организации специализированных рабочих мест и туалетной комнаты для людей с инвалидностью (ТРО ОО «Всероссийское общество инвалидов»);

7. приобретение спецоборудование для детей, проходящих обучение в ОГБОУ «Школа-интернат для обучающихся, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи»[49].

Особое внимание ООО «Норд Империял» уделяет поддержке и развитию в Томской области детского и профессионального спорта, образования и культуры, видя в них залог гармоничного развития подрастающих поколений и успешного будущего региона. Выделяя денежные средства на развитие материально-технической базы образовательных заведений региона, группа компаний ООО «Норд Империял» вносит тем самым свой посильный вклад в подготовку профессиональных кадров для страны и отрасли.

– выделены средства на модернизацию компьютерной базы Профессионального лицея № 20 г.Томска;

– оказана поддержка Томскому политехническому университету в создании и оснащении нового компьютерного класса;

профинансирована поездка детей сотрудников на Всероссийский фестиваль «Детландия-2011» в Анапе. Наши юные таланты одержали победы в трех номинациях[49].

1. оказана финансовая помощь в проведении научной конференции, организации круглых столов и приобретении подарков ветеранам-геологам организованная НИ ТПУ и управлением по недропользованию по Томской области (Томснедра);

2. профинансированы конференции геологов, организованные некоммерческим фондом содействия развитию недропользования на территории Томской области;

3. профинансирован образовательный проект «Александровский лицей», организованный НИ ТГУ;

4. организован приезд и бесплатный концерт в г.Томске индийской голливудской музыкальной группы «Sugar N Spice»;

5. профинансировано участие представителя спортивного клуба "Спарта плюс" в Чемпионате России по грэпплингу;

6. осуществлен благотворительный взнос в Некоммерческий Фонд содействия развития развитию недропользования на территории Томской области на проведение олимпиады юных геологов.

1. к 1 сентября 2015 г. приобретены школьные ранцы для учащихся образовательных учреждений по запросу администрации Томской области;

2. на безвозмездной форме произведена передача офисной мебели для нужд МАДОУ "Детский сад комбинированного типа №99 г. Томска", НП "Онто", и НИ ТГУ (Радиофизический факультет);

3. оказана спонсорская помощь организации «Друзья Индии» для проведения представительских мероприятий в декабре 2015 года в г. Москве в связи с визитом премьер-министра Индии в РФ;

4. группа компаний ООО «Норд Империял» стала генеральным спонсором проведения Международных дней йоги и Фестивалей индийской культуры в г. Томске (с 2016 года).

Томская область является регионом долгосрочной работы группы компаний ООО «Норд Империял». Сотрудничая с учебными заведениями региона, мы рассчитываем, что производственные мощности группы компаний станут престижным местом работы для молодых специалистов. Ежегодно в группе компаний ООО «Норд Империял» проходят производственную практику студенты профильных факультетов томских вузов и техникумов.

Безопасная нефтегазодобыча с компанией ООО «Норд Империял» – на защите природы

Учитывая специфику опасного производства, связанного с бурением, добычей, подготовкой и транспортировкой нефти, группа компаний ООО «Норд Империял» считает охрану окружающей среды и обеспечение экологической безопасности одной из своих приоритетных задач. Поэтому деятельность всей группы компаний в сфере экологической безопасности и рационального природопользования состоит из целого комплекса мероприятий, которые координируются отделом экологической безопасности.

Мероприятия по защите окружающей среды - неотделимая часть стратегической инвестиционной программы ООО «Норд Империял». Группа компаний реализует природоохранные проекты на всех этапах развития, для чего использует современные технологии геологоразведки, бурения и добычи, которые не наносят ущерба окружающей среде и обеспечивают максимальную эффективность использования природных ресурсов. Высокоэффективные технологии и производственные возможности ООО «Норд Империял» позволяют по-новому интерпретировать старые данные о природных ресурсах и оценивать возможности месторождений.

Чтобы соответствовать экологическим требованиям, компания ООО «Норд Империял» выполняет целый комплекс природоохранных мероприятий:

- проведение на территории всех эксплуатируемых месторождений и межпромысловых нефтепроводов инженерно-экологических изысканий, в рамках которых оценивается фоновое состояние окружающей среды;

- проектирование, строительство объектов обустройства, внедрение производственных процессов и оборудования с использованием лучших из имеющихся экологически безопасных технологий;

- использование технологий, обеспечивающих экономное расходование сырья, материалов и энергоносителей, вторичное использование ресурсов и утилизацию отходов.

- обязательная утилизация отходов производства и потребления;

- экологический мониторинг на всех месторождениях, ПСП и межпромысловых трубопроводах, принадлежащим группе компаний;

- разработка проектов нормативов предельно-допустимых выбросов для каждого месторождения и ПСП, проектов нормативов образования отходов, проектов нормативов предельно-допустимых сбросов для канализационно-очистных сооружений на объектах группы компаний;

- рекультивация разрушенных земель;

- обеспечение постоянной готовности сил и средств к локализации и ликвидации разливов нефти, диагностика межпромысловых и промысловых нефтепроводов, резервуаров;

- реализация газовой программы (в данный момент группой компаний ведётся строительство установки по подготовке и переработке попутного нефтяного газа);

- другие природоохранные мероприятия (в т. ч. искусственное воспроизводство и выпуск в водный объект мальков речной рыбы).

Общая сумма затрат на природоохранные мероприятия, выполняемые группой компаний с 2013 по 2017 гг., составила более 500 миллионов рублей.

4.2 Анализ эффективности программы КСО в ООО «Норд Империял»

Одной из главных задач при анализе эффективности программы КСО является оценка соответствия программы основным стейкхолдерам данного предприятия.

К стейкхолдерам компания относит организации, которые оказывают влияние на деятельность компании или перед которыми у данного предприятия имеются обязательства.

К внутренним стейкхолдерам ООО «Норд Империял» относят акционеров и инвесторов, потребителей и сотрудников, деловых партнеров и органов государственной власти. Данные стейкхолдеры оказывают существенное влияние на деятельность предприятия и интересы, которых существенно затрагивает деятельность предприятия[49].

К косвенным стейкхолдерам «Норд Империял» относят средства массовой информации, учреждения среднего и высшего профессионального образования, различные общественные организации и местные сообщества.

Таблица 10 – Стейкхолдеры ООО «Норд Империял»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники предприятия	1. Местное население
2. Собственники	2. Экологические организации
3. Подрядчики	3.
4. Поставщики	4.

Влияние прямых стейкхолдеров относительно косвенных значительнее. Репутация компании сильно зависит от качества работы сотрудников. Являясь социально ориентированным предприятием ООО «Норд Империял» традиционно придает большое значение созданию безопасных условий труда для сотрудников, разрабатывая и реализуя комплексы программ по улучшению

условий и охраны труда, улучшению санитарных и бытовых условий на производств

Определение структуры программ КСО в данной организации производится путем выбора программ и выбора стейкхолдеров, на которых будут направленные программы. Полученные данные структуры программ КСО представлены в табл. 12.

Таблица 11- Структура КСО

Наименование	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат
1.Пожертвование в детские дома	Благотворительные пожертвования	Сотрудники предприятия, местное население	Ежегодно	Помощь, благотворительность, реклама
2.Обучение сотрудников компании для повышения квалификации	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации
3.Подарки на праздники: новый год, день рождения	Эквивалентное финансирование	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Реклама, помощь
4.Внутенние	Денежные гранты	Сотрудники	Ежегодно	Повышение

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

Регулярное заключение коллективного договора стало залогом динамичного развития кадровой политики и предприятия в целом. Коллективный договор обеспечивает работникам достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы, гарантии, материальную помощь, выплаты по случаю юбилейной даты рождения, предоставление

оздоровительных путевок в санатории в пределах России, а так же детских путевок и многое другое.

4.3 Затраты на проведение программ КСО

ООО «Норд Империял» участвует в реализации многих социальных проектов и программ федерального, регионального значения. Социальные программы касаются следующих направлений:

- социально экономическое развитие регионов, внешние социальные инвестиции;
- социальные программы, адресованные персоналу компании;
- охрана окружающей среды и ресурсосбережение;
- корпоративные коммуникации и социальный маркетинг.

Особое внимание компания уделяет социальной и экономической поддержке регионов присутствия компании, ведет активную работу в области развития и благоустройства городов и поселков, повышения уровня жизни населения. Так компания, работая в тесном диалоге с администрациями регионов присутствия, финансирует строительство жилых домов, спортивных объектов, оказывает безвозмездную помощь социально-незащищенным слоям населения.

Кроме этого, социальная политика ООО «Норд Империял» ориентирована на поддержку государственных программ в области охраны здоровья, культуры и спорта. Компания поддерживает проведение культурных и спортивных мероприятий, оказывает помощь детским домам и образовательным учреждениям, обществам ветеранов, творческим коллективам. Заботясь о будущих поколениях, компания оказывает поддержку профессиональному и любительскому спорту в России. Рассмотрим затраты на реализацию программ

Таблица 12– Экономические затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Единица измерения	Стоимость реализации
Внутренние корпоративные мероприятия	тыс.руб	500
Набор персонала (реклама)	тыс.руб	700
Благотворительные пожертвования	тыс.руб	400
Корпоративные подарки к праздникам	тыс.руб	1,8
Медицинское страхование	тыс.руб	640
Санаторно-курортное лечение	тыс.руб	750
Повышение квалификации сотрудников	тыс.руб	980
Охрана окружающей среды	тыс.руб	490
Итого:	млн.руб	6305000

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

В результате проведенного анализа, можно говорить о том, что данная компания в полной мере осуществляет мероприятия КСО, которые улучшают условия жизни работников, а также являются имиджевыми, тем самым повышая уровень социальной значимости по сравнению с другими предприятиями.

1. Программа КСО полностью соответствует целям ООО «Норд Империя».
2. Для предприятия преобладает внешнее КСО.
3. Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров.
4. Реализуя программы КСО предприятие получает:

социально-ответственное поведение - фирма заботиться о сотрудниках компании, стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников; благотворительные пожертвования, реклама в СМИ, положительные отзывы у населения, имидж предприятия.

5. ООО «Норд Имperiал» несет умеренные затраты на реализацию программ КСО, результат оправдывает средства потраченные на мероприятия.

6. ООО «Норд Имperiал» растет и со временем может взять больше КСО программ, такие как социальные инвестиции.

Таким образом, рассматривая имеющуюся степень развития корпоративной социальной ответственности ООО «Норд Имperiал» наблюдается ее полнота и реализация всех направлений. Учитывая большой аспект уже проводимой работы, предприятие не намеревается на этом останавливаться и разрабатывает новые направления развития и повышение качества уже имеющихся.

Заключение

Формирование кадрового резерва является важнейшим условием эффективного функционирования любой компании. Руководство стремится, чтобы на предприятии работали, как минимум, лучшие, а желательно – высококвалифицированные специалисты. Для этого необходимо постоянно и систематически подбирать только лучших из лучших сотрудников либо находить в своих рядах работников с высоким потенциалом и «растить» их до нужного профессионального уровня.

Выявление потребности в кадровом резерве и его внедрение проведено на основании компании ООО «Норд Империял»

Текущая работа с персоналом в компании предполагает поиск персонала как внутри организации, так и на сторонних ресурсах. К сожалению предприятию не уделяется должного внимания подбору персонала, разработке программ обучения и стажировки не молодых специалистов, но и резервистов. Следовательно в компании не формируется кадровый резерв.

С целью заполнения вакантных должностей, а также продвижения работников в ООО «Норд Империял» нужно принять решение заложить начало формированию кадрового резерва. При этом его формирование должно обеспечивать подбор работников, которые имеют профессиональные навыки, сформированные на профессиональных знаниях и аналитических способностях, для выполнения своих прямых обязанностей в том числе управленческих функций в ООО.

В кадровый резерв ООО «Норд Империял» необходимо зачислять профессионально подготовленных работников, имеющих необходимый опыт работы, которые проявляют инициативу и обладают организаторскими способностями, не имеют взысканий за нарушение трудовой дисциплины и добросовестно выполняют свои трудовые обязанности.

В работе подготовлена программа по формированию кадрового резерва, намечены конкретные шаги по его реализации. Особое внимание уделено подготовке управленческого резерва, т. е. кандидатов для замещения

руководящих должностей. При его формировании очень важно соблюсти не только формальные требования (квалификацию, стаж, возрастной ценз), но и выявить управленческий потенциал каждого претендента: умение самостоятельно принимать решения и готовность брать ответственность за их последствия, умение оценивать риски, грамотно аргументировать свою позицию по различным вопросам, владение навыками ведения переговоров, организаторские способности (умение сплотить коллектив, мобилизовать его силы на решение поставленных задач), стрессоустойчивость.

Контроль за формированием и развитием резерва кадров осуществляет служба управления персоналом ООО «Норд Империял». В обязанности руководителя службы управления персоналом должно входить изучение и обобщение материалов из подразделений на кандидатов в резерв, разработка плана мероприятий по развитию резерва, разработка предложений по изменению состава резерва, обобщение и анализ результатов формирования и развития резерва кадров. При проведении анализа отражается качественный состав резерва, содержание подготовки резерва, результаты выполнения индивидуальных планов развития, количество резервистов, выдвинутых за определенный период на вышестоящие должности, оценка их деятельности в новой должности. Кроме того, в работе подготовлены методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров. Основная рекомендация – это автоматизация процесса. Предложенная программа для формирования кадрового резерва и работы с ним, позволит повысить эффективность и результативность процесса.

Итак, в заключение отметим, наличие кадрового резерва позволяет организации планомерно готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и развитие резервистов. При этом обеспечивается плановое замещение должностей, безболезненная смена поколений, преемственность управления. Подготовку резерва кадров следует рассматривать как целевую комплексную программу организации, связанную с кадровой политикой.

Список использованных источников

1. Баринова Т. Ключевые моменты в адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №4.– С.67–75
2. Васильева О. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом. – 2017. – №8(162). – С. 17.
3. Запруднова Л. А., Трегубова Н. О. Эволюция кадровой политики в эпоху экономики знаний // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 701-704.
4. Крупский А., Проскура Ю. Модели успешного сотрудника // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 7.– С.26–34
5. Магура М.И. Поиск и отбор персонала // Практическое пособие для руководителей специалистов кадровых служб. – М.: ЗАО «Бизнес – школа», «Интел – Синтез». – 2016. – 4. – С.8–14
6. Рахимова Д.Н., Мустафоев Ф.М. Потенциал современной науки . – 2016. – №2(18). – С.75-81.
7. Тульская М. Практика подбора и удержания персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – № 11. – С.45–54
8. Игнатьева Э.В. Типы кадровой политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.aup.ru/books/m15 (дата обращения 10.11.2019).
9. Одегов Ю.Г, Лабоджян М.Г .Кадровая политика и кадровое планирование.-М., 2014. С.36
10. Пархимчик Е. П.Кадровая политика организации : учеб.пособие. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – С.45
11. Бизнес статьи.Стратегия кадровой политики[Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://businessman.ru/new-tipy-kadrovoj-politiki.htm> (Дата обращения 10.11.2019).
12. Кадровая политика организации [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.grandars.ru> (Дата обращения 10.11.2019).
13. Кадровая политика организации [Электронный ресурс] // Режим доступа:<http://www.webarhimed.ru> (Дата обращения 10.11.2019).

14. Кадровая политика организации: направления, содержание и особенности осуществления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://reftrend.ru> (Дата обращения 12.19.2019).
15. Сайт Института Группы Газпром [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gazprom.ru> (Дата 12.19.2019).
16. Электронная библиотека [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru> (Дата обращения 12.19.2019).
17. Арсентьева Ю.А., Борисов А.В. Современные проблемы руководства и лидерства в системе управления человеческими ресурсами организации // NovaInfo.Ru. – 2015. – С. 101-106.
18. Борисов А.В., Выприцкая Е.Ю. Роль высшего образования в современном мире для студента // Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты: материалы IV Международной научно-практической конференции 22-23 октября 2015г. – Воронеж: ВЭПИ, 2015.
19. Борисов А.В., Борисова Н.И. К вопросу о современных проблемах подбора персонала через рекрутерские компании // NovaInfo.Ru. 2016. Т. 3. No 42. С. 151-156.
20. Борисова Н.И., Борисов А.В. К вопросу о подготовке и переподготовке рабочих кадров в условиях современного развития экономики России. В сборнике: Актуальные проблемы развития вертикальной интеграции системы образования, науки и бизнеса: экономические, правовые и социальные аспекты Материалы II Международной научно-практической конференции. 2016. С. 6-12.
21. Борисов А.В., Парашенко А.А. Подготовка квалифицированных кадров для предпринимательства: проблемы и их решение на примере Волгоградской области // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 4. – С. 50.

22. Борисова Н.И., Гаврилко Л.В. Психологические аспекты управления человеческими ресурсами организации в современных рыночных условиях.– С. 70-75.
23. Борисова Н.И., Маликова Д.С. Проблемы прогнозирования перспективной потребности в человеческих ресурсах в российских организациях в новых экономических условиях // Вестник науки и образования Северо-Запада России.– 2015.– С. 260-269.
24. Жильцов Ю.А., Борисов А.В., Борисова Н.И. СТАТИСТИКА. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. Учебное пособие.: Волгоград. – 2016.
25. Колосов А.Е. Человеческий капитал как главный ресурс инновационной активности предприятий // Креативная экономика, 2016
26. Саакян А.Н., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. С-Пб.: Питер, 2016.
27. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров - М.: ЮНИТИ, 2017. – 340 с.
- 22.
28. Барина Т. Ключевые моменты в адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №4.– С.29
29. Васильева О. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом. – 2017. – №8(162). – С. 17.
30. Запруднова Л. А., Трегубова Н. О. Эволюция кадровой политики в эпоху экономики знаний // Молодой ученый. – 2016. – №10. – С. 701-704.
31. Крупский А., Проскура Ю. Модели успешного сотрудника // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – № 7.– С.14 –18
32. Магура М.И. Поиск и отбор персонала // Практическое пособие для руководителей специалистов кадровых служб. – М.: ЗАО «Бизнес – школа», «Интел – Синтез». – 2016. – 4. – С.15–20.
33. Рахимова Д.Н., Мустафоев Ф.М. Потенциал современной науки . – 2016. – №2(18). – С.75-81.

34. Тульская М. Практика подбора и удержания персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – № 11. – С. 23
35. Игнатьева Э.В. Типы кадровой политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.aup.ru/books/m15 (дата обращения 20.12.2019).
36. Ю.Г Одегов М.Г Лабоджян .Кадровая политика и кадровое планирование.-М., 2014.
37. Пархимчик Е. П.Кадровая политика организации : учеб.пособие. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128с.
38. Бизнес статьи.Стратегия кадровой политики[Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://businessman.ru/new-tipy-kadrovoj-politiki.html>(Дата обращения 12.19.2019).
39. Кадровая политика организации [Электронный ресурс] //Режим доступа: <http://www.grandars.ru> (Дата обращения 12.19.2019).
40. Кадровая политика организации: направления, содержание и особенности осуществления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://reftrend.ru> (Дата обращения 15.12.2019).
41. Электронная библиотека[Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru>(Дата обращения 15.12.2019).
42. Арсентьева Ю.А., Борисов А.В. Современные проблемы руководства и лидерства в системе управления человеческими ресурсами организации // NovaInfo.Ru. – 2015. – С. 101-106.
43. Колосов А.Е. Человеческий капитал как главный ресурс инновационной активности предприятий // Креативная экономика, 2012
44. Травин В.В., Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров - М.: ЮНИТИ, 2011. – 340 с. 22
45. Сборник статей научно практической конференции // Развитие науки и техники- Омск,2017.– С. 78
46. Еремина И.Ю.,Лавров И.И. Оценочные персонал-технологии в современных нефтегазовых компаниях // Упарвление - М.,2017.С. 3–6

47. Осташевич Я.Г., Виноградова Т.А. Опыт создания кадрового резерва на зарубежных предприятиях. Челябинск, 2016. С. 14
48. Стяжкина Е.И., Тюрева В.А. Разработка критериев оценки эффективности работы с кадровым резервом // Управление устойчивым развитием -М., 2017. №5 С. 56
49. Сайт Норд Империял [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.imperialenergy.com> (Дата 12.01.2020).